明源地产研究院
MYSOFT INSTITUTE OF REAL ESTATE
明源地产研究系列丛书

集百强管理精髓　聚明源十年硕果

房地产企业战略突围的N种模式 2

13家先行企业总裁详解“互联网+”落地策略

明源地产研究院◎编著



在这个充满变革和颠覆的时代，向成功突围和正在突围的精英们致敬

中信出版集团 · CHINACITICPRESS

明源地产研究系列丛书编审委员会名单

编　委：明源地产战略研究小组

总　编：高　宇　姚　武

主　编：潘永堂　王恒嘉

序

不飞速进化即被淘汰！“互联网+”是房企刚需

动物进化的目的有二：（1）适应不断变化的环境；（2）在与其他动物乃至天敌的竞争中取得优势。唯有进化，方可生存。

当下，房地产企业也面临着不飞速自我进化就被淘汰的局面。

首先需要应对的是生存环境的急剧变化，这一轮的环境变化是前所未有的：过往的变化大多出于政策原因，有一定的周期性，只要蛰伏待机即可；这一轮的变化却源于供需关系的根本改变。因此，本轮变化是不可逆的，此后若干年楼市的逻辑注定与之前十几年乃至几十年的完全不同。

在这种巨变之下，房地产企业被迫在丛林法则下求生存：（1）激烈的竞争下，成千上万家房地产企业之间弱肉强食成为必然，一批中小房地产企业已经或正在倒闭；（2）非房地产企业试图跨界“打劫”，抢夺原本属于房地产企业的市场。

而“互联网+”作为“第三次工业革命”的核心，正无孔不入地渗进房地产行业。目前尚未能“颠覆”房地产业的原因主要有以下几个方面：（1）房地产比较“重”，需要有资金实力。（2）建筑工业化远未实现。目前还没有能进行房地产全程代工的企业，自行实行建筑

工业化的房地产企业所花成本高于普通模式。因此，修建项目还需要房地产企业凭借“专业”进行严密的风险控制。（3）互联网的去中间化对地价、税费几乎不产生作用。互联网的优势在于去掉中间环节，但在房地产成本中占比最高的地价、税费，并不会因为互联网而发生任何变化。因为每个城市的土地出让方都只有一个，那就是当地政府。

以上三点原因，并非完全不可改变：（1）一旦房地产众筹平台建立起自己的品牌，资金将不是问题；（2）建筑工业化是大势所趋，等到项目传统人工成本接近建筑工业化成本的时候，建筑工业化将凭借质量优势取得全面胜利；（3）集体土地在某些地区有条件入市已经成为现实，未来同一个城市有多个土地出让方互相竞争并非没有可能。

既然这三个“难点”都可能改变，那么地产界就没有什么不可颠覆了。当然，地产界的颠覆并没有其他行业那么迅速，但若不及时做出改变，等到颠覆发生之时就来不及应对了。

通过本书各篇的篇题“互联网+产品”“互联网+营销”“互联网+组织”“互联网+众筹”“平台+O2O（线上到线下的电子商务模式）”“深层数据+金融”，即可看出，没有哪个地产环节，是不可以被“互联网+”的，关键在于什么时候+、怎么+，更为核心的是，房地产企业能不能迅速行动起来。

在一天即可以将产品优化20次的移动互联网时代，等待就等于失败。

那么，怎么进化，如何进化？

进化可以从新需求出发。在苹果系列电子产品出现之前，没有人知道自己需要苹果的电子产品。跨越式的产品，可以激发出崭新的需求。移动互联网时代，人性因为网络上“同类”的相互认同和鼓励，

而前所未有地放大。满足人的需求，有的可以靠硬件实现，但更多的需要硬件和软件的配合，比如：通过选择入住的租客和企业，制造特别的氛围，满足人们的社交和创业（自我实现）需求；通过各种O2O，创造崭新的服务场景，让天性就“懒”的人们，能够更方便、更舒适地生活；通过众筹户型，让人们可以设计自己的房屋，“我的空间我做主”……

进化可以从旧资源出发。房地产企业做后期服务，除了资本之外最大的优势在于手中的社区、园区平台和先期积累的深层数据。但这些优势是有“窗口期”的，过期就可能作废。

社区平台本身是物管方最后的优势，先天的信任、要缴纳费用等刚性连接、物管方出入小区更方便等特点均可利用。但如果物管方不能充分利用这最后的“窗口期”，提供优质的服务，在互联网冲击下，其平台优势则终将为垂直平台所突破，化为乌有。

只有特定的人或企业能解读，并对核心决策产生指导作用的那类数据，叫作深层数据。房地产企业在过往的长期经营中，积累下大量的深层数据：

（1）客户历史数据；（2）供应商历史数据；（3）社区、园区平台上的实时数据。现在，许多企业用金融作为武器，以深层数据作为切入口，建立新的商业模式。深层数据的用处还有很多。但是，在社会化的大数据最终进化为可以在各个细分领域直接使用的“深层数据”之前，如果房地产企业没有抓住这个“窗口期”，建立起自己的成熟商业模式，这一优势也终将化为乌有。

想明白如何出发很重要，想明白自己的目的地也很重要。不管是从新需求出发还是从旧资源出发，最终实现的有三类：新产品、新模式、新平台。

新产品如本书中提到的优家（YOU+）、科技寺，它们利用新的思维，利用互联网，在短期内建立起自己的知名度。它们的模式从本质来说是可以被模仿的，而且在其产品同一区域内模仿这种模式，与它们之间是有竞争关系的，因此如何建立自己的壁垒是其做大做强的关键。

新模式如本书中提到的西单大悦城、五洲国际、鸿坤等，它们的核心客户目前集中在自己的经营管理范围内，如果不考虑收购、兼并的问题，与其他同行并不存在直接竞争的关系，其他同行可以在自己的经营管理范围内模仿它们的模式。

新平台如本书中提到的途家、无忧我房、众筹筑屋、小区无忧、elab等，它们虽然有的也出身房地产企业，但并不排斥别的企业与自己合作，任何房地产企业乃至其他平台都可以在和它们的合作中实现双赢。最终必然有一些平台能成为整个行业的平台。

当然，从新产品到新模式，从新模式到新平台，都是可以进化的。如本书中写到的乐生活、五洲国际，它们都不满足于只做自己管理范围内的平台，而想成为一个行业平台，但是其瓶颈在于：超越过去的身份，取得过往的同行乃至竞争对手的信任，从而有足够的合作机会。

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。对于抱残守缺者来说，它很坏，因为如果原地踏步，一切过往优势终将不复存在；对于锐意进取者来说，它很好，所有的弯道超车、神奇跨越都可能实现。

本书所收录的，是明源地产研究院所记录的一些“互联网+地产”的先行者的经验。他们是行动派，用自己的实践为行业探路，他们为整个行业做出了自己的贡献。不管他们未来能否做得更好，他们今天的美丽轨迹足以载入行业的史册，我们向所有探路者致敬！

这是一个变革和颠覆的时代，更多“互联网+地产”的产品、模式和平台正在涌现，每过一个月乃至一个星期，我们都能看到一些革命性的变化。我们相信这种变化将持续下去，我们也将持续进行记录。我们坚信，许多正在或即将涌现的产品、模式和平台比我们今天所记录的将更为优秀。

没有谁天生就是传统企业，没有哪个企业天生只有一种基因。拥抱移动互联网，你的企业就将脱胎换骨，获得新生。

未来已来！青春不老！以梦为马，努力前行！

明源地产研究院主编　潘永堂

2015年7月20日

上部　互联网+开发销售

新常态下房企做开发销售已无法完全按照过去的逻辑进行。而房企进化的瓶颈，在于其沉醉于过往的成功经验。

第一篇　互联网+产品=新需求

需求端“无中生有”，创造了原本不存在的使用消费场景。“YOU+”“科技寺”的择客，创造了新的氛围、新的产品，“elab”产品的本质在于通过空间的定制、转换创造新产品。

在苹果系列电子产品出现之前，没有人知道自己需要苹果的电子产品。类似苹果电子产品这种与之前完全不同的产品，能激发出崭新的需求，开拓出崭新的市场。

房子，能不能有崭新的产品？客户，有什么自己没有意识到的需求？

移动互联网时代，现实中相对新潮的人群在网络上发现彼此，并相聚到一起，他们发现原来自己并不孤单。因为“同类”的相互认同和鼓励，人性中的某些方面前所未有地得以放大。

从工具诞生以来，工具与人就互相影响，并最终帮助人脱离自然界。移动互联网作为一种工具，对人产生了重大影响，甚至导致人的异化，比如：网络催生了各种社交工具，反而使现实中的很多人更加孤单。

马斯洛提出了人的五层需求：第一层次，生理上的需要；第二层次，安全上的需要；第三层次，情感和归属的需要；第四层次，尊重的需要；第五层次，自我实现的需要。

过去的房屋产品，只能满足第一层次和第二层次的需求，而第三、第四、第五层次的需求，并不是房屋本身就能满足的。必须让房

屋的入住者，以及入住的人群所形成的氛围和社群，成为产品本身的一部分，才能满足这三个层次的需求。例如，通过社交满足人的情感需求，通过彼此鼓励创业满足自我实现的需求。

本篇讲述了3个企业。

其中，YOU+青年国际社区、科技寺，都不约而同地想到了一件事情：通过选择租客来打造产品所需的氛围。YOU+青年国际社区已经从最初只具有社交功能，进化到具有创业功能，从而实现了从满足第三层次需要到满足第五层次需要的跨越。

蔡雪梅的elab，其最核心的部分在于房屋产品的定制和后期的功能转换，通过预置模块，可以把同一间房在同一天内转化为不同场景，也可以针对个人或家庭需求的变化，相应改变房屋的组合方式。这也是之前没有人提供过的使用消费场景。而在房屋产品的定制和转换中，用户又何尝没有自我实现的成就感呢？

第一章
YOU+青年国际社区：择客式社交创业公寓

别人赢利我赢心，没有销售部也能轻松完成销售。当全世界都在强调颠覆和重构商业模式时，YOU+青年国际社区（以下简称YOU+社区）创始人刘洋却强调“初心”，强调“商业初心大于商业模式”。刘洋说：“YOU+有‘一滴魔液’。”当这滴“魔液”润泽红海市场时，就会衍生出一片蓝海，YOU+的这滴“魔液”，不是其他，正是创始人刘洋对城市漂泊者的无尽的爱。图1-1为刘洋在地产创新研习社演讲的场景。

为了解YOU+社区成功背后的逻辑，明源地产研究院对刘洋进行了专访。



图1-1　刘洋在地产创新研习社演讲

一、YOU+社区的初始逻辑

（一）商业初心：都市游子有爱陪伴

刘洋倾其所有创办YOU+社区。他根据自己在各大城市漂泊15年的经历，总结出了都市游子对“家”的痛点：

1．家，不应该只是容身之所，它应该充满温情与爱。

2．家，为什么要丧失邻里的信任感？我们渴望拥有在一个社区互帮互助、其乐融融的幸福感。

3．家，为什么不能把有着共同梦想和价值观的创业青年聚在一起，把居住、社交与创业的圈子打通？

尽己之力，拯救都市漂泊者，正是创立YOU+社区的初心。刘洋表示，“YOU+就是要把冰冷的公寓改造成暖烘烘的社区，把都市青年人与人之间的隔膜与冰块融化，最终营造出人与人之间可信任、可交流、可互助的线下平台”。

为了让有爱陪伴的YOU+社区生活更容易理解，刘洋举了个例子：“有个广州家友凌晨1点，忽然肚子饿了，就冷不丁在家友微信群里喊了一嗓子，结果不打紧，一大堆夜猫子刷屏回复，赶紧来我房间拿吃的，这简直把当事人乐坏了！还是这个家友，上个月有一次发烧在家休息，很多热心的家友给他送药，甚至煮粥送上门。他自从离开大学校门，漂泊孤寂的心从来就没如此温暖过。”

（二）切入点：为什么是青年社区？

为何把青年社区作为创业切入点？刘洋表示："其一，在地产白银年代，得客户者得天下，对YOU+而言，则是得青年者得天下，得精英者得未来；其二，YOU+不可能什么都做，聚焦一个细分市场才有可能做好；其三，自己的兴趣在这里。"

（三）YOU+社区模式：不是传统意义上的地产商，要做社区运营商

YOU+社区的商业模式其实并不复杂。简单地说，就是先租下整栋楼，重新改造之后向青年人出租，主要针对初上班的年轻人，卖点是特意设计出300～500平方米的超大公共空间，并营造和维护亲密友爱的社区氛围，让年轻人把"心"安在YOU+社区。在刘洋看来，整栋YOU+社区的室友，本身就是"一家人"，他们亲如兄弟姐妹。

刘洋强调，YOU+社区不是传统意义上的房地产企业，与中介、公寓这样的定位相比，YOU+社区真正的定位是做一个"社区平台"。相较于传统公寓，YOU+社区内部有着多变的结构，如图1-2所示。对YOU+社区而言，房子只是个载体，更重要的是社区运营和管理，某种意义上，YOU+社区是拥有独特而崭新定义的地产商："社区运营商"。



图1-2　YOU+社区内部多变的结构

传统意义上的地产商靠盖楼、卖楼，快周转赚钱，而新常态下，这种模式越来越艰难，“通过后期经营、服务赚钱”正成为新的主流。除了保留物业所有权之外，在轻资产模式下，可以通过多种方式获得社区、园区平台：（1）开发商出售或部分出售后保留社区、园区的管理权；（2）租赁社区、园区后进行改造；（3）通过合作拥有在社区、园区平台上经营某些服务的权利。不管采用什么方式，一旦拥有了自己的社区平台，就可以通过运营，建立起独特的生态和盈利模式。

二、解读YOU+社区的运营策略

（一）租客管理：“三不租”面试与“YOU+136”考核

与一般租房“给钱就租”不同的是，YOU+社区是挑客户的。在YOU+社区，有一个奇葩的“三不租”原则。刘洋强调，YOU+社区的租客必须经过面试才有可能承租，标准只有三条：第一，45岁以上的不租；第二，带小孩的不租（因为YOU+社区暂时还没有服务老人和小孩的系统设计）；第三，不爱交朋友的不租。

租客即使面试成功入住YOU+社区，也并不代表就可以“高枕无忧”了，YOU+社区会针对家友进行关键绩效指标（Key Performance Indicator，KPI）考核，即推行更加奇特的“YOU+136”考核制度。具体为：1个月内必须认识社区内至少10位朋友，3个月内必须参加至少1次社群活动（图1-3），6个月内没有其他家友的重大投诉。YOU+社区每个月都会做敲门式问卷调查，租客必须认识至少10个人，回答涉及这10个人的姓名、祖籍、大学、工作、爱好等方面的很多问题，答不出来、填不完整，就得“走人”。同样，3个月没参加社群活动也得“走人”，同样，YOU+社区会评选社区最不受欢迎的家友，一旦被选上，就会被开除。刘洋强调，有时候，事前的面试也不能100%保证选对“家友”，但入住之后的考核基本就能识别出“伪家友”。



图1-3　YOU+社区内部的聚会，有此氛围何须再去酒吧

事实上，“三不租”也好，“136”也罢，这些租客筛选方法看似残酷，却是行之有效的精准漏斗，真正保证入住YOU+社区的租客是同一路人，保证YOU+社区成为社交型的年轻人空间。

（二）盈利管理：微利策略，盈利不重要

租金较低，YOU+社区到底赚不赚钱这个问题是外界和同行最关心的敏感问题，原因有三：其一，YOU+社区的租金普遍偏低；其二，YOU+社区的运营、服务使得成本大增，大量设施和服务对家友而言是免费的，但对YOU+社区来说却是持续的成本；其三，开发商更习惯高利润率的格局，投资一个新领域首先看其是否具备投资收益空间。

刘洋这样解读YOU+社区的定价和盈利问题：首先，创办YOU+社区就不是为了盈利，或者盈利是第二位、第三位的，目前看来，YOU+社

区还是盈利的，只不过是微利；其次，YOU+社区的初心是让城市漂泊者有爱陪伴，YOU+社区的租金于所在城市区域，都是按照“超高性价比”即成本价来定位的，YOU+社区的租金一般会与周边普通房源租金持平甚至更低，而且这些年，YOU+社区的租金一直没有太大幅度上调，保持支出和收益平衡；再次，当然希望YOU+社区规模扩大，因为那样可以使投入的边际成本递减，但是在扩张的同时，YOU+社区更在乎家友的体验与口碑。

刘洋补充说，硬要说盈利的话，未来盈利点其实非常多：这是个粉丝经济的时代，YOU+社区只要尊重年轻人，成就年轻人，他们就愿意把衣食住行都交给YOU+社区去打理。“未来家友们希望和我们产生什么样的火花，我很期待，前提是我不贪。”

（三）平台模式：对占据青年创业者入口说NO

在外界看来，YOU+社区不盈利，努力获得年轻人的“芳心”，完全是一种品牌渗透、占领消费者心智的玩法。很多人认为YOU+社区要占领青年创业者的入口，YOU+社区自身也计划在2015年房源突破1万间。YOU+社区想要做成一个平台，唯一的方法就是降低毛利率，等这个平台真正搭建起来时，就能发挥巨大能量。例如餐饮，在YOU+社区吃一顿饭15元，YOU+社区的目标人群如果是100万人，每个人一天在YOU+社区吃一顿饭，每顿饭只赚1块钱，一年盈利至少有3.6亿元。这或许是YOU+社区面向未来的一个棋局。

但是对于占据青年创业者的入口一说，刘洋是反对的。他表示，YOU+社区固然是青年人的创业社区，也帮助很多创业者寻找人才、孵化新公司，但YOU+社区从来没有以租金入股，或是直接投资入股创业企业。YOU+社区并不追求从中盈利，而是想真正帮助这群有梦想的年

轻人做好企业。例如，北京创业社区一个创业者进来后，刘洋3天就帮其引入天使投资，整个过程没有收取任何费用。

但从另一个方面来说，不取为大取，这也是一种高明的商业逻辑。

（四）成长逻辑：质量第一，速度第二

小米投资YOU+社区1亿元之后，注YOU+社区的知名度是不缺乏的，但YOU+社区依旧面临多重路径选择，做大的诱惑、规模的成长、经营成本降低和产品扩张速度受限等问题接踵而至。刘洋强调，无论哪种路径，都是合理的，但是没有质量就没有一切，质量是第一的，如果不能保证产品质量，就必须减速。即使出现竞争对手，YOU+社区也可以不管，YOU+社区最重要的是做最优秀的自己，为家友建设更缜密、更惊喜的内核。

（五）未来一切尽有可能

YOU+社区是房地产产业链上的一环，YOU+社区暂时不拿地，刘洋希望其可以专注做运营。当然，YOU+社区还是会找更多的合作者，比如政府、基金、开发商等，YOU+社区只是做物业的增值保值。YOU+社区拥有客户，可以让房产回报和现金流更稳定，YOU+社区稳定的现金流也为其提供了与投资理财公司战略合作的机会。

目前，YOU+社区也在逐步和传统的房地产开发商合作。YOU+社区不参与前端拿地、建造，传统开发商在现有的楼盘中分拨出一部分给YOU+社区做青年公寓，这样更容易节省成本。而对高库存时代的传统

开发商来说，可以通过这种方式把空置房租出去，不仅能消化库存，也能降低市场风险。

三、独特的YOU+社区产品策略

YOU+社区早在2011年，就立志做中国第一个社交平台。如今，YOU+社区既有普通的青年社交社区，也有更高级别的青年创业社区。YOU+青年创业社区，是中国乃至全球率先将居住、社交、创业三者全部打通的公寓平台。在刘洋看来，YOU+社区上半身是社交、创业，下半身是公寓。

（一）社交公寓：把居住和圈子打通

马斯洛的五大需求层次很好地总结了人的内在需求。就都市租房而言，基本只是满足栖身之所、遮风避雨的需求，对于社交需求、尊重需求、安全需求、自我实现等情感和成长需求则完全没有满足。大多数传统的房子只具有钢筋水泥的“冰冷”，缺乏“温度”。

YOU+社区的出发点就是把居住和圈子打通，这个社区有各种社交圈子，有兴趣圈子、老乡圈子，更有创业圈子。刘洋表示：“传统居住都是部落生活，居住和圈子都在一起，但现代都市社会把居住和圈子分开了，居住是居住，圈子是圈子，这对于成熟家庭是可以的，但对于漂泊在大都市的年轻人而言就是大痛点了。其一，分开本身就意味着一种孤独，尤其是下班之后。其二，大都市交通拥堵，都市年轻人工作累了一天，晚上也懒得出去。但是对于有追求的青年人，无论是医生，还是白领，只要他们拥有共同的价值观、共同的想法，就会

形成很强的磁场效应，两个人、一群人，对路了，就迅速成为好朋友，推心置腹，相见恨晚，这种人往往越交往越想交往。YOU+社区的核心模式，就是把大都市青年的居住与圈子连接在了一起。

刘洋强调，YOU+社区的模式中有人性本能想要的东西。这种模式不是刘洋发明的，只是被刘洋洞察到并率先投入实践。

（二）心的归属：独特的300平方米社交空间

在产品设计上，YOU+社区有两个典型的创新点：其一，租客可以在各自的小房间中追求个性化的设计和装修，YOU+社区也会帮助家友，尽其所能地让一个20平方米的小房间提供超大的居住空间和超值的舒适享受，如图1-4所示；其二，YOU+社区会从每个房间里省出一点空间，最终做出一间300～500平方米的大客厅。做大客厅有重要目的：住在这儿的，全是刚走出大学校园的年轻人，他们每天下班后不必锁在各自房间里，而是在这个公共大客厅跟“家友”聚在一起。这个大客厅里有吧台、沙发、桌球、迷你影院、健身房等，不少家友晚上会聚在大厅中聊天、看电影，时不时还会有各种分享会、生日派对、节日派对等。图1-5是YOU+社区的内部聚餐场景，在这里吃饭不再孤单。YOU+社区所做的这一切极大地提高了住户的黏性，让其具有归属感。



图1-4　YOU+社区内部虽然不宽敞，但经过个性化装修后功能一应俱全



图1-5　YOU+社区内部聚餐

刘洋坦言，YOU+社区利用300～500平方米的社交大客厅，可以建成15～20间房，1间房1年租金3万元，做大客厅后1年60万元的收益就

没了，但这个空间是家友的社交空间，是心的归属和快乐之地，那么这些投入就非常值得。

（三）路不拾遗：极致“熟人社会”

YOU+社区的“家”到底是什么概念？YOU+社区的家是安全的、舒适的、情感的、成长的，首先是安全的。在YOU+社区里有两个典型的安全特征：一是，外面的人很难进入，即使捡到钥匙，也很难进入；即使进了，瞬间也会被识别出来。二是，YOU+社区内部是一个真正的大家庭，路不拾遗、夜不闭户在YOU+社区是常态，每个人的苹果手机、钱包、电脑等都可以放在公共客厅而不用担心被偷走。为什么？

其一，外面的人进不来，核心在于YOU+社区从外到内机关重重。比如：进入YOU+社区大门，不用钥匙而用门卡，最重要的是，门卡感应部位非常神秘，外面的人根本不知道在哪儿刷卡。不只是大门，小花园、健身房、公寓电梯等多处大门，都暗藏着很多神秘的机关，各种刷卡器，脚踏密码器，弹珠拉杆开关……总之，不是YOU+社区内部的人，根本就无法进入。这些有趣又易用的重重机关为居住者带来很强的安全感，进而带来家的归属感。

其二，在YOU+社区每个人都很自律。因为YOU+社区是熟人社会，邻里之间并不陌生，有了安全感和社交圈子后，大家都很自律。绝大多数人，不会在自己家周围1公里内犯罪。为什么很多人到天桥、火车站犯罪，因为犯罪成本很低，大家都是陌生人，但YOU+社区是熟人圈子，每个家友都知道你是谁，在哪个公司工作，还可能认识你公司的同事和你的亲戚朋友，所以在YOU+社区犯罪的成本非常高，如此便保障了在社区生活的安全性。

（四）创业社区：“居住+社交+创业”三合一

YOU+社区颠覆了大城市房屋租赁市场的高房租、低体验的常态。除了“特别好玩儿”的社交平台之外，刘洋发现，YOU+社区聚集的精英们或许和他一样有着“不安分”的创想。在YOU+社区里有20%～30％的家友是创业者，这样一来，YOU+创业社区的出现也就顺理成章。

一方面，创业首先是人的组合，真正草根级孵化的关键是创意的整合，人才资源整合的重要性大于创业者普遍追求的天使投资资金。为项目开源，才能打磨成真正想要的雏形，而天使投资人对于行业和项目的判断是后期需要考虑的问题。与单打独斗相比，整合方式的成功率必然更高。想法的高频次碰撞就是“热恋”，YOU+社区为有思想的年轻人创造“热恋”的空间。刘洋说，想法多跟人一起碰撞，不断遭到别人的评判，理想中的项目才会越来越接近完美。

现实中，YOU+社区的创业者每天晚上都会在大客厅里一起讨论各自的项目进展和技术难题，很容易迸发出思想的火花。更重要的是，“家友”里有法律、营销、互联网、编程等领域的人才，一旦资源整合起来，便能产生1+1>2的效应。

另一方面，这些青年创业者多半是漂泊者，收入不稳定，如何降低工作成本、创业成本、生活成本很关键。租YOU+社区的房子，他们会有一个办公室，还有一个创业的圈子，不用走出去，就能把居住、社交和创业圈子打通，如此便可以降低成本，并提高创业成功率。

除此之外，YOU+创业社区会提供大量的创业孵化服务，而且全部是免费的。

（五）社区运营官

YOU+社区有太多免费的服务，太多趣味的服务，太多个性的选择。比如在吃方面，家友们会请一个阿姨给他们做家常菜，这种体验非常好。基本的饮料、茶、咖啡在YOU+社区都是免费的。YOU+社区里还有专门的电影院，很小资很文艺，而且是免费的。YOU+社区不提供酒水，但会提供保管箱。

在服务上，YOU+社区有专门的社区运营官，他的职责不是帮别人端茶递水、清洁卫生，而是组织大家体验各种各样的玩法。这完全符合租客追求青春、活力、趣味的生活偏好。例如，YOU+社区的圈子活动就做得有声有色，首先YOU+社区自发组织了很多圈子，大大小小有100多个，如旅游圈子，由于人数众多，就被拆分成“涉水圈子、浮潜圈子、海外旅游圈子、徒步圈子等多个圈子，最小的圈子只有几个人，却乐在其中，运转得非常好”。其次，YOU+社区每个月都会举行很多社区活动，包括“五同”聚会（同星座、同乡、同专业、同楼层、同爱好），家友的生日派对，节日派对（圣诞节、万圣节、光棍节），户外活动（足球、漂流等运动），公寓的天台还特意建了两座烧烤炉，让年轻人充分感受到生活的乐趣。再次，各种活动的费用严格执行AA制，不能有土豪，不能有请客，因为在刘洋看来，圈子的所有成员都是平等的，总是请客就会有阶级之分，就会产生矛盾。

四、不做销售的YOU+社区

（一）只有真心才能打动“人心”

传统的房地产开发商是“逐利”的，很大程度上依靠资金链维持运营，所以很多时候传统开发商不会与其客户“谈恋爱”，而会跟银行和政府“谈恋爱”。但YOU+社区的模式是坚持“走心”路线，强调

自己是有爱陪伴的家，如果给YOU+社区贴一个标签，那就是漂泊者的爱心之家。

但是，刘洋强调，这种不趋利而重情的初心反而会有更大的回馈，这种回馈不是指传统房地产商的回款额，不是利润率的逻辑。刘洋打了一个比方，当租客真正爱上了YOU+社区，如果他是国王，他未来会把整个王国都给你；如果他是乞丐，他甚至会把整个生命都给你。只要“你爱上我”，未来的回报难以想象。所以YOU+社区成立到现在，考虑的不是如何多赚钱，而是如何给城市漂泊者一个有爱陪伴的社区。

（二）YOU+社区不追求知名度

YOU+社区的创新模式本身就是一个自燃型品牌，再加上小米的投资和经常性“站场代言”，YOU+社区不缺乏知名度。

在刘洋看来，传统的企业往往先有知名度，然后才追求美誉度和忠诚度，所以在发展初期就打广告。但在移动互联网时代，企业更需要先做好美誉度，然后才有忠诚度和知名度。企业仅有知名度是没有用的，因此YOU+社区目前特别重视品牌美誉度。但是品牌的树立一定是在消费者使用之后，而不是使用之前。YOU+社区现在提供极致性价比的产品与服务，就是想让消费者切实感受并感动后得以树立品牌，把“爱的陪伴”主张的旗子插在客户的心中。

因此，YOU+社区无形中已经在做品牌，并且逐步变成一家“文化品牌”公司，这个文化就是“爱的陪伴”。

（三）没有销售部的YOU+社区

YOU+社区的销售问题如何解决？刘洋强调，首先，YOU+社区过去的销售费用是0，而当前YOU+社区仍没有成立销售部，只有半个人在负责所有的销售工作。其次，YOU+社区成立之后很长时间内没有进行任何宣传，但每次产品一出来就销售一空，甚至某个公寓共有170间房，竟然有2 000人排队抢租，而且租客觉得住在YOU+社区舒适，就会把朋友介绍进来。再次，对于纯粹的品牌宣传，YOU+社区目前认为没有必要进行，因为宣传总是有目的的，要么增加品牌知名度或促销，要么提升产品价格，而YOU+社区目前不必进行促销，并且由于强调有爱陪伴，怕给漂泊者太大压力，不会轻易涨价。

五、复制与城市扩张策略

（一）城市选择：聚焦漂泊者多的中国十大（TOP10）城市

YOU+社区选择进入中国TOP10城市，这个TOP10的依据不是国内生产总值（GDP），而是青年漂泊者的基数。这样的城市可以是大学生净流入的城市，如高校聚集的核心城市：西安、武汉、成都。因为高校毕业生一般都想留在高校所在的城市。它也可以是海归较多的城市，YOU+社区有许多人是海归。海归回到中国，一则他们感受国外人文氛围和生活方式后，会非常认可YOU+社区模式，二则他们也需要创业资源。整体而言，YOU+社区在北京、上海、广州、深圳4个一线城市外，还会选择类似武汉、成都、重庆、西安、杭州等强二线城市。刘洋表示，对于普通二线城市，YOU+社区会谨慎进入，因为一旦某个项目租售遇到问题，没有人排队租房，就有可能引发风险。

在区域地段选择上，基本标准是交通便利、生活配套较全，最好是独栋，与别的建筑没有交集，只有这样，家文化才能更好地做起来。

（二）项目获取：交通便利+低成本

在项目获取维度上，YOU+社区目前主要选择产业园，因为这样容易办理租房手续，手续不全的项目，YOU+社区坚决不要。除此之外，YOU+社区可能会与开发商、政府或个人合作，比如某些地方政府会对YOU+社区项目产生兴趣，因为YOU+社区主要是为年轻人提供住房和创业服务，符合“两会”的“大众创业、万众创新”精神，所以这些地方政府也会提供一些房源给YOU+社区。当然，未来YOU+社区也可能自己拿地开发项目，但无论通过哪种形式获取项目，都以交通便利和能够控制成本作为核心评价指标。

在具体项目选择上，YOU+社区目前主要看好商业项目，比如一些闲置楼宇。YOU+社区发现房源后会第一时间评估其是否可改建成YOU+社区的业态，如果可行，便与业主进行洽谈。

（三）扩张复制：关键还是人才

YOU+社区既能够做到快速复制以扩大流量和增强平台力量，又可以保证品质和口碑，关键在于其人才队伍建设富有特色。

事实上，一个企业的人才策略无非选、用、育、留，这其中的核心是人才的选择。YOU+社区的人才选择策略很有意思。刘洋强调，YOU+社区的管理层出自家友，YOU+社区的所有店长都是家友……为什么这样？理由很简单：其一，YOU+社区无法从其他地方引进人才，

YOU+社区不像酒店，不像物业公司，也不像服务业……其他公司都没有YOU+社区需要的人才，所以YOU+社区只能自己培养；其二，YOU+社区家友的价值观是一样的，他们愿意住在YOU+社区，又想加入YOU+社区的事业，就说明他们真心认可YOU+社区的理念、模式。YOU+社区现在储备了几十个店长，大家的知识结构虽然不一样，但目标一致，而管理经验等可以进行培训。这样的团队和组织往往就能产生奇迹。刘洋表示，YOU+社区有很多工作人员放弃了原本很好的工作。

六、YOU+社区：地产行业的“海底捞”

（一）定位：YOU+社区不是传统的房地产开发商

刘洋表示，YOU+社区做的虽然是公寓，但一直没有把自己定位为传统的房地产开发商。在他看来，YOU+社区的经营运用的完全是另一套思维操作系统。YOU+社区在经营上关注的三个方面，是传统的房地产开发商所不关注的：第一，是人，即前述“三不租”之外的人；第二，是队伍，YOU+社区不断吸引对的人加盟，以提升整个团队的活力；第三，是资金，足以不断地开发新产品。刘洋强调，房子对YOU+社区而言，很大程度上只是个载体。

（二）模仿：学到YOU+社区的样子，学不到初心

面对多方竞争对手及越来越多的模仿者，刘洋显得比较“淡定”。他表示：“长租公寓市场足够大，没有哪一家能够通吃，而YOU+社区的核心竞争力在于高用户黏性，YOU+社区希望成为地产行业

的‘海底捞’，后续跟进者容易学到样子，却很难学到初心与情怀。”

2011年，刘洋把上海几百平方米的大房子卖了，倾其所有开始创业；而现在刘洋与几百人一起住在YOU+社区，一回家，许多人围着聊天，感觉非常好。

（三）门槛：YOU+社区模式的3个壁垒

YOU+社区模式的门槛到底在哪里？刘洋认为，这是一场用情怀和爱打败利益的商业战争。对此，他从以下3个方面进行阐述。

1．思维模式门槛

传统开发商交易的核心是一次性买卖，而YOU+社区却注重高频次的碰撞。传统开发商是从人的口袋里要效益，是开发的逻辑，追求价值最大化，而YOU+社区更大程度上是从人的需求要效益，是运营的逻辑，促使爱的力量最大化。传统开发商往往缺乏C端思维，投入情感不多，而YOU+社区必须带着家友一起玩，这是个很高的门槛。

2．不取利

这样就把90%的人排除在竞争之外，YOU+社区的项目想赚钱真不容易，因为收益是封顶的。传统开发商以前的利润很高，现在虽然出现行业性下降，但至少比YOU+社区赚钱，YOU+社区模式投入周期长、产出慢、利润低，传统开发商一般不愿去做。

3．一般人熬不住

YOU+社区在没有利润或者薄利的情况下，能忍住不赚钱。创业初期，两位创始人往往是一层楼装修好，便出租一层楼，得到的资金便用来装修下一层，就这样一点一滴做大。熬不熬得住，关键在于信念与初心，YOU+社区的初心就是刘洋对家友内心诉求的感同身受。2011年，刘洋南下广州，倾其所有，签下了位于海珠区凤凰街道的原高露洁牙膏厂厂房，开始了长达8个月的公寓改造。而如今即使YOU+社区实现融资1亿元，刘洋仍然坚持1万元/月的工资标准。

为什么YOU+社区能熬得住？刘洋表示，因为他乐在其中。

YOU+社区为什么如此受欢迎？刘洋认为："其实首先源自房地产行业自身的变化，房地产黄金时代大门已经关闭，很多房企感觉恐慌和无助，这个时候，YOU+社区就好比从门缝里射出的一道光线，虽然这光线并不那么绚烂，但大家仍感到好奇，都愿注视。"

---

1. 云遥. 亿欧网记者卧底一个月告诉你真实的YOU+，www.iyiou.com/p/19704/.

第二章
科技寺：择客式孵化器

出租办公室的盈利模式曾经是千篇一律的，直到众创空间的出现打破了这种常规。科技寺也是一个众创空间，但它和其他众创空间又不太一样：之所以叫“科技寺”，是因为它以“创业即修行”为信条。

第一家科技寺与北京中关村等传统的创业圈子相距很远。2012年，科技寺的创业者在北京东四北大街北新桥附近找到一旧厂房，装修后，该空间以超过2 000平方米的面积成为北京最大的联合办公空间。

科技寺的创业者制定了严格的要求：科技寺严格选择企业，宁可空着也不让不符合要求的企业入驻；科技寺要求企业规模接近40人的时候就得离开……这样“挑剔”是因为科技寺并不期望靠出租办公室盈利，科技寺未来的利润来自针对创业企业的各种增值及金融服务，以及对这些企业投资的收益。

正是由于这些严格的要求和周到的服务，第一家科技寺内，90%的创业企业拿到融资，其中数家已经在新三板上市。科技寺每个工位月仅收费1 600元，甚至低于周边租民宅的价格，却仍实现营收持平。2015年，科技寺北京三里屯店、深圳福田店开业，其另四家分店也在筹备中，北京、深圳之外，上海、杭州也将有科技寺。这样的速度是如何实现的呢？

日前，明源地产研究院专访了科技寺空间负责人张佳。

一、创业者和科技寺的需求

科技寺是为创业者而开设的，其核心团队之前也是创业者，还投资了众多的创业项目。正因为如此，科技寺团队很了解创业者的需求，而且掌握了一些可以满足这些需求的资源。其实，他们在最开始并没有想明白自己模式的细节，但清楚创业者和自己最需要什么。

（一）创业者需要在核心区域

为什么创业者一定要在核心区域，而大公司反而可以在比较边缘的地带？

创业者要面试员工、接见客人，参加各种可能带来经验和机会的活动，所以最方便的区域一定是在核心地区。有过创业经验的人会发现，在北京参加相关会议，一天四五场下来，地址一般都在二环以内。中心区域是对大家都有利的位置，“去大兴参加一个活动，路上就要耽误两小时”。中心地带因此成为信息等资源集中的地方。

此外，中心地带有各种各样的生活、娱乐资源，而“年轻的创业者大多喜欢工作在生活的地方”。

（二）创业者需要可以互相沟通的空间

众创空间的优点在于，大量的创业者聚集到一起，能够互相传递信息，彼此鼓励也互相判断，让大家更容易找到正确的方向。为了满足这种交流的需求，空间必须是彻底开放的。如图2-1所示，科技寺里的创业者在深夜里，还在工作、交流。



图2-1　深夜，科技寺里的创业者还在工作、交流

（三）创业者需要各种服务，以专心创业

创业最重要的是项目本身，而创业者如果忙于去政府部门办各种手续、到处找投资等事务，就不能聚焦项目本身，因此他们需要各种专业人士提供服务。

（四）创业者需要低成本而又相对舒适的工位

创业团队通常资金有限，需要相对低成本的工位，但工位看起来又不能显得档次很低，而且配套设施必须完善。

（五）科技寺需要好项目

之所以坚持“宁愿空着也不能什么项目都进来”，是因为科技寺团队的创业初衷是自己投的一些项目没有合适的办公地点，想自己解决。科技寺第一批入驻的项目正是科技寺团队在没有创立科技寺之前就已经投资的。

因此，多出的空间的处理模式就不能是单纯出租办公室，而是为了“能看更多更好的项目，能扶持更多更好的项目”。

通过增值服务、项目投资来盈利这一商业模式，其实是在2013年之后的几年里逐渐形成的。

二、要做空间概念，也要做后期服务和孵化

科技寺刚创立的时候，大家并不知道什么是一起办公（WE WORK），更不知道它之后竟然盈利那么多。

后来总结模式的时候，科技寺团队认为：WE WORK很大程度上只是运用工作空间（workspace）这种概念出租办公室，不做后期服务也不做孵化；而其他一些公司可能更多在做后期的孵化和增值服务，而科技寺的方向就是把这二者结合起来。

要结合二者，最直接的方法就是满足上面提到的各种需求。这需要通过以下方式来实现。

（一）选择地处中心地带、交通便利的地方

上文已经提到，核心区域、交通便利等对创业者非常重要，因此科技寺在北京选择的区域都是在二环以内，而在深圳则选择在福田这个相对中心的区域，福田科技寺旁边还有个运动场，可以让创业者锻炼身体。

（二）尽可能降低租金，提升用户体验

科技寺工位的租金在1 500～2 000元/月，甚至比租民居还要便宜，但其北新桥店仅靠租金等竟然也稍微有一些盈利。能做到这样全在于科技寺能够严控成本。其严控成本，却又让入驻者感觉良好，主要是因为采取了以下措施：

1．租用旧厂房

为了降低租金，科技寺认为最合适的空间是旧厂房，其均价在4～5元/平方米，三里店屯店、北新桥店以前都是旧厂房。

2．精选人员，每个店只用三人

科技寺每个店都很庞大，但工作人员只有3个人：一个店长，一个社区人员，一个运营人员。社区人员负责招租、团队对接、行政等；运营人员负责对外工作，如品牌文案、宣传推广；店长则负责对这个店的总体把控，只要有可能，什么事情都得做。

之所以这样，有两个原因，一是节约成本，二是降低内耗。

3．装修用心，简单而高档，满足沟通需求

科技寺北新桥店以前是个电视机厂，内部空间又高又大，科技寺在里面搭了第二层，而三里屯店就是一个天然的大二层。装修需要的

资金并不多，却极其用心，请了专业的设计师进行设计。整体来看，科技寺两个店都显得简单而高档，空间整齐而多变，如图2-2所示。与外来人员进行洽谈，内部开会，面对很多人进行路演，都有适合的空间。整个空间采光都很好，而办公区域则没有任何隔断，所有人可以随时随地进行交流。

对于使用路演场地、大会议室等情况，科技寺一般会向使用者收取费用，但对寺里的人则完全免费。



图2-2　科技寺内部空间具有多变、幽雅、实用等特点

4．完善各种设施、服务

在科技寺中，各种设施一应俱全。除了网络、照明、电源等基本设施之外，科技寺内每隔一段就有一个空气净化器，满足了入驻者对新鲜空气的需求。另外，科技寺内还有各种打印设备，创业公司不用再花钱自行购买。

科技寺进门不远处会有一个咖啡吧，里面有各种饮料，还有吧员提供服务，洽谈各种事情都可以在那里进行。

科技寺还会帮忙处理收发快递等事情，为所有公司提供前台服务，这为创业公司省去了很多开支和麻烦。

（三）提供各种高端增值服务

2013年9月，科技寺刚开业的时候招租很困难，因为别人不知道科技寺有什么资源。为了解决这个问题，科技寺联合国内外的一些创业组织举办了一些活动，加上自己之前的一些资源，开始陆续把后期的增值服务做了起来，比如法务、吸引投资、寻求政府优惠政策、找创业导师等。这些服务都是为了满足创业者的刚性需求，而且相关创业团队在离开科技寺之后，还可以继续享受这些服务。相关增值服务主要包括以下一些方面：

1．融资、新三板上市

在融资、新三板上市方面，主要包括吸引种子基金、天使基金乃至A轮融资，对接私募股权投资（Private Equity，PE）、风险投资（Venture Capital，VC）、投行、券商研究所、审计师、评估事务所、公关公司，对接各种风险资本和股权众筹平台等。创业团队的梦想可能是新三板上市，而科技寺团队本身拥有相关经验，因此专业的“新三板服务”是其主要服务内容。

2．其他咨询服务

其他咨询服务，如寻找创业导师、提供法律咨询等，涉及范围几乎包括创业者可能遇到的所有问题。

以上增值服务，科技寺的收费是灵活的，根据项目不同、估值不同，收费也不同。

相关服务有一个整体团队，只有总负责人是科技寺的专职工作人员，其余专家都是兼职的，总负责人负责对接平台上的各种专家。这个团队可以服务于科技寺任何一个店。因为灵活性很强，没有进行标准化，所以对相关人员的个人素质要求很高。

服务的延伸和科技寺自身的投资，让科技寺平台上的项目和科技寺有了长期共存共荣的关系。总体来说，科技寺提供了一个资源聚合的平台，自己全程参与，还提供与其他机构的对接服务。科技寺服务的逻辑是“我们去找风投、渠道，做烦琐的事情，希望创业团队来到科技寺之后可以安心在这里做产品”。

三、科技寺的核心逻辑：择客只为良好的生态

科技寺的核心逻辑，其实在于择客，即不是有钱就能入驻。这一核心逻辑不但要求项目的质量，还要求团队的人数。科技寺觉得唯有如此，才可以保证科技寺空间内的生态，让各个团队在交流中获得最大的利益。

（一）择客过程

1. 入驻要审核

科技寺的网站上有一个申请表，想入驻科技寺，就得先填写那张申请表。科技寺后台通过后，相关团队还需要前来面谈，只有通过“面试”以后才可以入驻。科技寺管理团队审核的标准，源于其之前的投资经验，他们最终选择的项目都是商业模式有发展前景的科技、媒体和通信（TMT）团队，而且这些团队必须具有开放的心态。

2．超员要离开

一旦团队的人员多于40人，就可以从科技寺毕业。其原因有两方面：一方面是科技寺觉得，多于40人以后，自己出去租办公室反而可能更便宜；另一方面则在于，大团队的离去可以让科技寺接纳更多的小团队。

3．择客是为了交流

不管是选择项目，还是限制团队的人数，科技寺的最终目的都是打造更好的交流氛围。

（1）择客可以让有资源的人更愿意来交流。很多创业导师愿意和科技寺合作，就是因为他们看重科技寺里的这些创业团队，他们认为科技寺平台上的很多项目都比较优秀。而创业导师带来的不只是建议，还有行业资源。

（2）择客、限制团队人数让创业团队之间可以进行更好的交流。创业者的总体素质比较高，所以科技寺内的所有创业者是在和优秀的人进行交流。而如果一个团队的人数太多，团队的总数量就会减少，空间里人们交流的多样性也会发生变化。此外，一旦团队人数超过40人，一般已经完成融资，其心态和思考的问题就和初始创业团队不太一样了。

科技寺有一个团队，马上就要有40人，但是不想走，原因在于：第一，成本更低，效率较高，可以专注核心业务；第二，交流气氛很好，不再感觉到只是一个人在战斗。

（二）打造交流的氛围

为了打造交流的氛围，科技寺里面的各个团队在入驻之后，会和别的团队有一个见面会。科技寺将来还会建立一个线上平台用于交流。科技寺相信“大家之所以来寺里，更大程度上是想享受这个圈子”。不同的团队在相互交流中，不断进行思想的碰撞，就可以促进各种资源的协调。

科技寺发现，入驻科技寺的项目中有80%具有“国外背景”，比如创始人的教育背景是海外的，项目本身从国外引入，创业者在国外持续创业多年后才回国，等等。科技寺认为有国外背景的项目更开放，更容易接受开放空间而不强调私密性，而科技寺也会坚持完全开放的空间。

（三）实实在在地做投资

科技寺不提倡租金换股份，而注重在已经筛选过一轮的入驻项目里再细看，研究其产品模式和商业模式，然后用现金投资。科技寺刚刚募集了一期2亿元的人民币基金用于早期投资，其投资对象不仅包括空间内的入驻团队，还针对围绕在科技寺周围的整个“大生态”，比如已经离开的团队、在活动中发现的优秀团队等。对于不愿意在早期出让太多股权的团队，科技寺提供了贷款服务：与银行进行合作，双方共同完成风险控制后由银行向团队提供低息、无抵押的信用贷款。

四、科技寺的发展和瓶颈

（一）科技寺的传播过程

科技寺刚开始时运营特别困难，而现在已经不需要怎么宣传，有许多人在关注科技寺，比如科技寺北京三里屯店，还没有装修好，没有进行任何宣传，就已经出租大半。

科技寺采用的是线上线下互动的传播方式，即通过自己的微信发布信息，然后线下举行相关活动。

最开始的时候，科技寺和创业组织一起举办活动，大家现场扫科技寺微信公众号的二维码，每次活动都能增加粉丝100多人。这些人都是创业者，对创业活动感兴趣，科技寺每次发布相关信息，他们都会转发，而新的活动现场又会增加新的粉丝。

科技寺的微信公众号目前已经有数万名粉丝，全部是创业者，一般活动都会在微信上发布，“来的人就已经非常多了”。

（二）科技寺单店空间保持在2 000平方米

目前，科技寺已经有三家店，还打算再开几家店，但科技寺并不打算进行爆发式扩张，而要维持一个度。

另外，尽管有房地产商愿意拿出上万平方米的空间进行合作，但科技寺依然坚持单店保持在2 000平方米左右，他们认为自己的经验和团队并不具备管理那么大空间的能力。

（三）人才的稀缺是最大的瓶颈

上文已经提到，科技寺每个空间只有3名工作人员，入驻项目需要专业判断，而许多增值服务的收费多少也需要工作人员根据项目状况进行判断。在这样的情况下，科技寺对工作人员的个人要求很高，在开新店的过程中，找到合适的人才是最难的。

科技寺已经引起了政府的重视，2015年已经拿到众创空间的牌照，之前创业公司不能在科技寺注册的问题已经解决。科技寺看好自己的未来，因为“北新桥店扣除所有前期费用已经盈利了”，而且目前“10个人里面9个半都是创业者”。

第三章
蔡雪梅的elab：可定制可转换的生活平台

elab是蔡雪梅创立的平台，它在地产创新研习社的首次大课上一发布（见图3-1），就在房地产圈引起轰动。elab的主要逻辑为“先去开发客户需求，匹配客户需求完成产品定制，然后和开发商共同完成创造，这是消费者到企业（Consumer to Business，C2B）的玩法”。



图3-1　elab创始人蔡雪梅在地产创新研习社演讲

这个想法听上去很神奇，类似于户型众筹，但又比众筹复杂得多。蔡雪梅说：“我的C2B现在没有真正做出来，人家会说凭什么你说的就是对的，我的看法是，首先要知，其次才能行，最后才会知行合一，你连知都没有，哪来的行与果？”

蔡雪梅为什么要创立新的平台？新的平台到底如何运作？明源地产研究院对elab创始人蔡雪梅进行了专访。

一、当前楼市特征：内忧外患

今天的房地产市场可以用“内忧外患”来评价。所谓内忧，是指房地产行业自身进入供需失衡阶段。房地产市场自2014年开始产能过剩，库存高企，去化困难，这一次的楼市调整，已经不是量变，而是一种结构性的质变。而所谓外患，则源于房地产外部经济、全行业不景气，加上新技术、移动互联网等对房地产整个行业的变革和冲击。虽然互联网对房地产还未形成大的冲击，但它对其他传统行业早已产生颠覆性影响。

（一）内忧是真的，很严重

自2014年后，房地产的躯体就开始显得有些柔弱，外患还没有侵入，仅行业自身的“内忧”，就有点儿吃不消了。在房地产行业从业20年的蔡雪梅，这次明显感到，自2014年以来的楼市调整已经不是以前“量变式”的调整，而更多地表现为“质变”。前几次的调整，都是在一个上升通道里的量变，其原因都是压抑需求端或是延迟需求的调控，而这次明显是因为供给过剩，是行业自身步入过剩时代的病灶反应。很有可能，自2014年起的楼市调整会诱发房地产行业的生态链产生革命性变化。

（二）外患还未到来，但种子已萌芽

内忧属于行业内部的事情，但是，一旦类似海啸的“外患”到来，那么内忧就成了小问题。大的“海啸”到来时，政府也很难力挽狂澜。比如移动互联网这股“强劲台风”的到来，以绝对的力量，迫使所有行业回归商业逻辑本质，回归客户至上，回归消费者时代。这种新技术的冲击导致商业模式的颠覆式创新，甚至让很多大公司瞬间倒闭。这一点，才真正会对开发商构成致命一击。

互联网颠覆了很多传统行业，它先撼动的是“轻”的部分，比如吃、穿、行等领域，现在还有真正没触及像房地产这样“重”的部分，只是体现在营销最末端工具层面的使用上，而没有颠覆其商业模式、开发模式、价值逻辑，但是各种众筹、线上线下（Online To Offline，O2O）、电商、平台创新的变革种子正在全国各地萌芽，迅速生长。

基于以上原因，当下的中国楼市，供需结构的反转在内因上具备了让整个行业发生变革的基础。转型的内在压力，加上移动互联网、新技术等带来的巨大动力和新的生产力，两股力量一旦交织在一起，新的房地产商业模式的开启，可能就不再遥远。

（三）不是互联网+，而是房地产+

在已经进入“互联网+”时代的今天，蔡雪梅认为，房地产行业不是“互联网+房地产”，而应该是“房地产+互联网”，或者更准确地说，是“房地产+”。

为什么这么说？因为房地产太重了，移动互联网在衣、食、行三方面可以快速切入，但房地产的交易逻辑和移动互联网的逻辑，有很多是相悖的：移动互联网强调高频、多次、可移动，但是房地产的交易逻辑正好相反，强调大宗、不可移动、低频、长周期，消费者不可

能年年买房子，绝大多数人一辈子可能只买两三套房子。所以，移动互联网想颠覆房地产，还是很有难度的。

单凭互联网，是“无法+”房地产的，那么未来的房地产到底何去何从？在蔡雪梅看来，未来的房地产肯定不再是单一的房地产了，而一定是“房地产+”的组合概念。“+”可以有多种组合，但在这些组合中，房地产一定是中心，这是不会改变的。互联网+只是未来先进技术的代表之一，不是唯一的核心技术，房地产还可以“+大数据”，“+德国工业4.0”，“+云服务”，如花样年、万科云服务就是在打造未来新兴生活方式，以更好地提升客户的生活体验，创造更丰富的生活场景。上述一切都离不开房地产，房地产未来依旧是“很重的”。

（四）互联网不能颠覆房地产，但能催生“自身颠覆”

虽然核心是“房地产+”，互联网本身也很难支撑整个房地产，但是移动互联网思维所带来的力量仍是巨大的，是不可轻视的。

房地产行业在“房地产+”的趋势中一定会越来越大，一个行业不会那么容易被颠覆。移动互联网颠覆的只是行业的商业模式。移动互联网是一个“导火索”，现在购房的过程、开发的逻辑，所有的客户痛点、开发商痛点最终都会被移动互联网触及并改变，从而促成房地产行业自身的颠覆。某种程度上，互联网思维下的用户至上、消费者痛点的解决，正是所有商业模式变革的起点、原点。

（五）房地产通道：从“千军万马过独木桥”到“条条大路通罗马”

蔡雪梅相信，在未来5～10年，房地产会是一种全新的格局。“房地产+”的各种模式将铺天盖地，到那个时候，所有的排序、模式几乎都会改变。

在过去的房地产市场黄金年代，房地产企业跑马圈地，都力求迅速做大规模，房地产市场可谓“千军万马过独木桥”，所有的企业都用同一个逻辑、同一套模式来获得生存和发展，而移动互联网让每家企业都可以基于自身组织和核心竞争力，依据自己对行业和市场的判断、对资源整合的能力，打造出独有的商业模式，这正是移动互联网给整个房地产界带来的改进空间。房地产整个格局将从过去黄金年代的“千军万马过独木桥”，成为如今白银年代的“条条大路通罗马”。这是房地产分化的时代，也是价值重组的时代，整个行业会从“资源重组”过渡到“价值重组”。

蔡雪梅认为，未来房地产再做百强排行榜，就没多大意义了。为什么？因为在过去的房地产规模时代，是长个头的时代，比身高还有意义；但现在大家都成年了，各种活法和“身份标签”都不一样了，正如有的人是艺术家，有的人是音乐家，有的人是运动健将一样，再比身高，就没有太大意义了。

二、痛点是新商业模式的起点

（一）定位之痛：很多房地产问题都是“人为”造成的

在蔡雪梅看来，今天中国房地产的很多问题都是人为造成的。最典型的如：为什么一开始就设定住宅建筑权属年限为70年，办公建筑

权属年限为50年，50/70的逻辑造成了许多奇怪的分类，如养老地产、商业地产……这种划分方式都是以土地为基础的划分。未来一定是以人为本，以人的需求为核心来进行分类的。

举个例子，为何单独把养老地产提出来？难道老年人就不需要城市丰富的生活，不需要有孩子近距离陪伴？人老了为什么一定要去荒郊野外的绿色养老地产中住着？再则老年人虽然身体老了，但积累了大量的人生与工作的经验，可以为社会继续做贡献。老年人凭什么要跑到野外，天天对着青山绿水，周边连个亲人、老朋友都没有？所以单纯养老地产的提法和土地配置没有必要。

旅游地产也是这样，为什么度假一定要跑到风景区？度假是为了心灵的体验和放松。在核心商业区为什么不可以度假？为什么要周末两天来回路途奔波，加上堵车都堵得心烦，为什么商业地产不能变成旅游地产？常规的旅游就是拍照、奔波、发微信给别人看，人们真的旅游了吗？真的度假了吗？真的放松了吗？未来旅游一定是心灵的度假，是真正让人身心放松的时光，为什么不能把过山车改装移植到商业地产里面？商业地产过剩，是因为我们根本没有发现它的真正价值，反过来说，只要从人性的角度出发，蓝海就无穷多，遍地是白金。这正是蔡雪梅提出房地产白银时代还有“白金机会”的依据之一。

（二）尊重之痛：购房者权益已被“忽略”了十多年

中国购房者最大的痛点在于用尽几乎大半生的积蓄，购买的却是一套自己可能并不满意的房子。中国购房者的权益，在卖房子像卖白菜似的疯狂时代，被忽略了。

1．购房者没有自主权

在纯粹商业环境里，付费的一方大多是甲方，乙方应该按照甲方的意愿来提供产品或服务。但在房地产、医疗行业，却不是这个逻辑。每个花钱的购房者都能买到他想要的房子吗？不能，更不用说以他希望的价格买到想要的房子了。为什么会这样？因为现实中，消费者并没有定价的自主权，连议价权都没有，唯一的选择权只有一条：用脚投票，拒绝买房。

2．购房者缺乏知情权

购房的信息透明吗？现在卖房子时所提供的无非平面图、户型图、小区配套等常规的说明，很少有站在消费者视角的基于生活体验、生活方式的说明。比如购房者不了解房子的采光情况，不知道房子1公里外就是垃圾站，也不知道你的房子旁边就是管井。楼盘广告上写着距离地铁站1 500米，购房者知道这意味着什么吗？如果距离是800米，那么差的这700米购房者知道这对自己的生活会有什么影响吗？所有的广告都告诉购房者，驱车20分钟可以到机场、车站，其实广告说的距离可能是直线距离，20分钟是深夜路上根本没人时的行驶时间。一个穿着高跟鞋的女郎，从1 500米外的地铁站走回家和走500米有多大区别呢？一个老人领着孩子，在下雨天下雪天，走那1 500米是什么情况吗？房子面宽3.8米、3.6米和3.5米对整个空间居住会有什么影响？其实太多能够直接影响未来生活的要素，购房者是不知道的……在这些信息不透明的情况下，购房者就买了房子！一辈子的钱投进去了，买了一个什么样的房子，其实购房者根本不知道。

3．中国房地产在2008年证券化、资本化，不再注重产品创新

上市之后，房企就集体失去了以前的从容。现在已经不是产品创新的时代，谁还会提星河湾，谁还会提龙湖蓝湖郡。把时间推到2007年以前，房地产品牌开发商手上还有几个惊世骇俗的作品，比如龙湖

地产的香樟园、蓝湖郡，万科地产的第五园、17英里，而现在已经很少有面向客户的“好作品”了，消费者被“忽略”，这也是房地产规模扩张时期的必然后果。

但是，如今一切都变了。从开发商视角看，房地产市场已经进入了微利的白银时代，但事实上，换个角度来思考，却是消费者赋权、消费者投票的时代来临了。目前房地产行业的主流逻辑都是开发商的逻辑，而开发商始终是围绕土地利益最大化、开发商利益最大化来进行价值创造和变现，并不是真正围绕着居住者、用户来创造价值。而如今的移动互联思维其实是让所有经商者，迅速地回归到最本质、最简单的逻辑，就是以人为本，用户至上，这才是商业“道”层面的根本，是一个行业走向成熟，走向高度市场化的表现。

（三）成本之痛：“虚高的、浪费的”购房成本

购房者除了本身不被重视之外，其实也无奈地承受了并不需要的高房价。因为，在现实中，一个楼盘其实是存在很多成本浪费的。诚然，一个楼盘成本与品质浪费到底有多大要根据不同开发商和不同项目来评估，但可以肯定的是，在一个缺乏客户视角的房地产生态环境中，楼盘各种模块、功能、设备，往往存在很大浪费。

其实，房地产的成本投入逻辑是简单粗放的，当消费者不被重视的时候，卖房子就像卖白菜，开发商肯定怠于研究客户到底要什么，开发商会把什么都给购房者，或者挑最好的、最贵的给购房者，这些其实都会增加成本，而且这些成本都会转嫁到购房者身上。这就像一辆价格为20万元的汽车，制造者非得配上按摩座椅让消费者掏钱，而消费者真正需要的是空间大一点，音响品质好一些。虽然这样，但开发商最后自己也没增加盈利，因为一方面利润分给了供应商，一方面交税了。

不仅成本存在浪费空间，事实上，从未有过真正意义上的“以人为本”的房子。举个简单的例子，房地产的建筑成本其实差别不大，差别大的是不同城市的不同地价，5万元/平方米和2万元/平方米的房子，其实本身都差不多，购房者多支付的钱花在了地价上。再比如90平方米的房子，不管是二线城市花100万元买的，还是一线城市花500万元买的，都被定义进了刚需，但实际购买者可能是单身贵族，也可能是两口之家，还有可能是带小孩的三代同堂，他们的需求完全不同。所以购房者掏钱买的，从来就不是自己想买的房子。

（四）营销之痛：房地产营销人的“纠结”与“违心”

上面讲述了购房者的痛点，而身在大生态链中做营销的专业人士，也同样痛苦。即使在房地产黄金时代，营销人的内心也是非常纠结的，因为营销人清楚客户的需求，但其销售的产品却无法满足，也没想去满足，因为营销人躺着就能挣钱，何必多此一虑？另一方面，从规划设计角度，上级天天逼着半年正负零，甚至半年开盘，如果再提那么多营销要求，报备怎么通过，成本怎么往下降，企业怎么有更多盈利？所以营销人往往眼睁睁地看着客户有那么多需求与渴望都无法被满足，却又要承担那么高的价格，内心颇为纠结。

对于千楼一面的房产的销售，营销人还得用销售说辞去弥补、去美化、去选择性赞美，这对营销人而言很痛苦：一边有业绩压力，必须把东西卖出去，另一边是消费者大半生的积蓄，营销人每天必须违心地去说，把这个“明知是客户不需要的，硬要说成是客户非常需要的东西”。

现在开发商对于营销的要求更大程度上是一种数字结果，是销售战役。但是，真正的营销本质上应是一种倒逼，逼的是定位、设计和

运营，而不是在案场搞销售促进（Sales Promotion，SP），举办周末打折、特价之类的活动。

三、地产价值链的另一种可能

（一）从开发商黄金时代到客户的黄金时代

房地产市场内忧外患呼唤变局，开发商同质化呼唤变局，消费者为获得更好的居住环境也在呼唤变局，而新技术、新思维、新模式在催生变局。站在房地产市场的十字路口，当“以人为核心”去展开所有关于房地产的思考时，就会发现大量的客户需求没有被满足，大量的蓝海没有被开辟……

之前中国房地产的开发始终以土地价值最大化为核心，所谓黄金20年是针对开发商而言的。未来，房地产市场将迎来客户的黄金时代，也就是消费者的赋权时代，消费者将对房地产整个生态链的进化具有巨大的牵引能力、议价能力甚至是主导能力。

（二）营销的本质是对人性的洞察和极致满足

营销或所有商业的本质都是对人性的洞察。一流的营销，一定是在创造需求，引发人性向上和追求美好。

未来，客户的需求越来越个性化，移动互联网促成现实和虚拟的无缝对接，每个人的需求都可以基于数字化而被捕捉和分析，然后再

用更精准、更匹配、更智能的方法推送产品与服务，快速地满足客户的需求。

在数字化营销中，营销到核心层之时，营销即产品，产品即营销，并在满足人的需求的同时激发新的需求。例如，现在技术上已经能够实现“无人驾驶”，但消费者会喜欢吗？如果在一望无际的原野、非常漂亮的峡谷、海滨公路，驾驶者会尽享驾驶的乐趣。但是，如果让驾驶者挤在四环路上，烈日下一动不动，到了一个商场一个小时都找不到停车的地方，驾驶者只会感到痛苦。所以任何事情都有两面性，有利有弊。技术与商业就是为了最大限度地解放人性，让人去做更多美好的事情，而把那些让人不舒服的东西都替代掉。

（三）代言人：做客户价值和客户利益的创造者

房地产行业未来的新模式，无论哪一种，一定基于客户的痛点。痛点是所有商业模式的起点。房地产市场进入客户时代，一定会有真正意义上的客户价值和客户利益的代言人，而蔡雪梅及她的团队就是第一个吃螃蟹的，这是蔡雪梅对自己的定位。她表示：“这是我做了20年的房地产营销之后的选择，天时、地利、人和给了我一个时机去代言客户，为客户创造价值，让客户真正成为甲方，让客户真正拥有作为掏钱的一方该享有的权利。”

（四）C端思维：新兴“购房模式”诞生

所谓的C2B，核心是C倒逼B，比如有两个房地产开发商——甲和乙，甲不公开楼盘信息，乙则进行公开，购房者会选择谁呢？开发商都不公开信息，购房者唯有不买的权利。但是如果某个开发商第一个把数据向消费者公开，就会获得非常大的公信力。

这一点在汽车行业早就实现了，由于这么多年的激烈竞争，汽车行业已经普遍具有“互联网思维”。50%的顾客都是先在线上做了调研后，带着两三个备选方案去4S店里看车，C2B这个过程其实已经完成了。线上选型，线下签合同，这与现在房地产销售是完全不一样的流程。事实上，第一，汽车和房地产都属于大宗商品，价格都比较高，对于消费者来说都属于谨慎度非常高的级别；第二，汽车和房地产都属于制造业并且需要进行研发、成本、生产管理，但是两者差别最大的是汽车的工艺比房地产要精细得多。因此可以汽车为例来说明未来房地产的“购买模式”，汽车比房地产要复杂很多，消费者可以根据车的价位、类型等，挑出两三个车型，因为汽车零件都是标准化生产的。首先看价格，其次看车型与品牌，最后看动力等。消费者即使不专业，也可以拉出匹配清单，可以看试乘、试驾的体验报告，去相关汽车论坛看使用者对它的口碑评价。在这样一个复杂的信息收集过程之后，他基本就有判断了，然后决定是要奥迪A4还是宝马3，就靠去4S店试驾了。这时店里的销售员对他进行促销已经没用了。房地产行业也需要这样的模式，当然不必像汽车那么复杂，但至少要公布一些关键要素：和人性最匹配的几个、和质量最匹配的几个等。图3-2显示的就是客户、开发商和elab平台之间的关系。

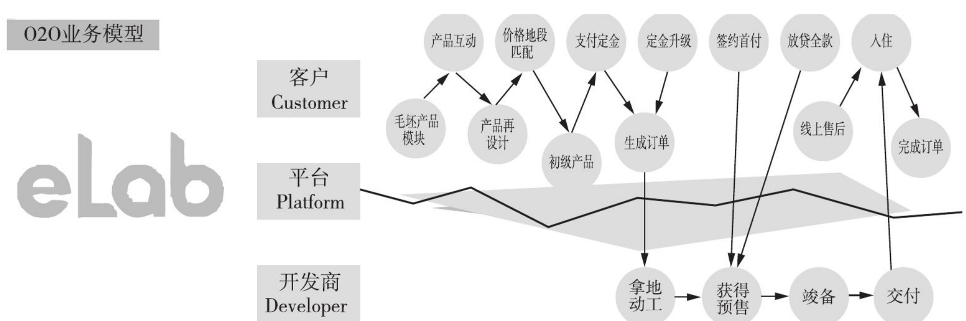


图3-2　客户、开发商与elab平台的关系和互动过程

（五）谁来定价：不是生产者，而是消费者

蔡雪梅的新平台会创造出无数个惊喜，也将解决无数个痛点。大数据时代，C2B平台上的营销会出现很多新的模式，比如数字化营销、营销自动化。未来营销到底会走向哪里？蔡雪梅的回答令人惊讶，未来价格不是由生产者定，而是由消费者定。

传统营销不管根据什么策略进行定价，比如成本定价法、利润定价法，其本质还是生产者定价，但现在出现了按需定价法，如根据实际蓄客量与推盘量进行价格的微调，其依据是数据分析，这是大数据营销时代的1.0版本。

到了2.0版本，不同消费者看到的价格将会是不一样的，其原理是通过大数据可以了解客户的消费能力。客户在商场里买东西，不同时段的顾客买到的价格可能是不一样的，因为可以依据支付需求程度来匹配不同的售价和折扣优惠度。如果消费者必须买尿布，商家定的价格可能就比较低以便大量销售；如果消费者不买尿布，商家可能诱导消费者给同事、朋友买，就采取“偶得”策略，把价格定得很高……这些都源于对需求和人性的揣摩。

四、一种新玩法：蔡雪梅的C2B模式

由于客户价值的重新再造，蔡雪梅并不认为房地产行业会走向末路，她将一直坚守在房地产行业。

（一）“房地产+”：寻找8个太空舱

在基于客户视角的房地产白金时代，价值逻辑会重组，过去所有的定论，包括商业地产、办公地产的划分，未来将会趋同，不再以单

纯的产业、行业、土地逻辑来进行人为的界定，而会以真正的客户需求和价值体验来进行土地价值的重新定义。蔡雪梅相信那一天一定会到来。同时，未来一定会出现整合全部专业工种的力量，会有创造全新生活场景的人。未来“房地产+”会有很多条路，C2B模式会让各种“房地产+”尽快地融合，催生新的商业模式和运营逻辑。在这个过程中，最重要的是找到现实和线上虚拟世界的那个接口，蔡雪梅把它称为“空间对接站”。

电脑插上接口就可以实现人机交互，未来人机会是一体的。基于此，“我们把房地产比喻为地球，移动互联和未来的数字帝国就相当于宇宙，现在我们不知道真正的连接点在哪里，但在房地产虚拟和现实世界之间一定有一个接口，数字化带来的是虚拟的世界，而人生活在现实中的肉眼可见的世界，我要找到两者的接口，就像地球和宇宙之间要有一个空间站作为接口一样”。蔡雪梅的C2B平台elab，就是这个空间对接站。

某种意义上，这个平台要做的是一次星际穿越。虚拟世界不只是移动互联网，还包括数字化的生态、人工智能、大数据、云计算。在电影《星际穿越》里，由于外部生态环境的改变，人类无法在地球上生存了，所以才要去探索新的适合人类生存的环境，因此，蔡雪梅经常和她的团队讲：“我们就是那个出发的空间对接站，我们在里面设立了8个舱，有8个引航员，每个舱都有连接未来虚拟和现实之间的最新技术，‘房地产的8个+’也就变成了‘8个太空舱’。”

（二）蔡雪梅模式：中国人生活方式的智能设计运营服务商

在平台通过各种措施积累了1 000个客户以后，其与开发商的“博弈关系”，便成了供需关系，因为这时开发商的身份其实已经改变

了，在1 000个客户需求面前，瞬间变成“服务商”。蔡雪梅正在做的就是这样一个C2B的平台，它真正以消费者为核心，会给消费者更大的自主权，更多的选择权与知情权，同时，它也有一个响亮的名字——“中国人生活方式的智能设计运营服务商”。

这个C2B平台以定制开发为主，帮助开发商完成整个需求的开发。开发的是客户需求和与之匹配的全新生活场景，并且最终和开发商一起直接开发和生产。这个平台不拿地，因为开发商不缺地。蔡雪梅补充说：“我们与开发商之间不存在竞争，我们是在帮助开发商，也不妨碍他们自己也这样做。从某种角度来看，可以说我们是一个专业的乙方。”

所以蔡雪梅给自己的定位是“未来中国人生活方式的智能设计运营服务商”，在真正意义上为客户代言。通俗地说，蔡雪梅与开发商合作的模式很简单：平台上有500个订单，描述了要做怎样的房子，如果开发商来做，其营销费用就全省下来了，其客户定位也非常清晰，这有点像万达的订单模式，商家确定好之后，开发商按订单生产就可以了。C2B平台的本质是把房地产开发链条中最核心、最有价值的部分和难题解决了，即客户从哪里来，需要什么。

（三）新玩法：众生理念下的C2B平台

事实上，国外的客户在设计建造房地产的过程中，参与的程度比中国客户要深很多。设计师会充分考虑客户的需求，在国外的社区，外观一样的房子非常少，但中国往往是几十万平方米一起建，全是一个模样。

中国的开发商以前不太需要C2B，但现在是产品过剩时代，他们开始迫切需要C2B，因为其购买的客户调查数据基本是没用的。而蔡雪梅

要做的C2B平台，满足了这个时代的需求。

“我们先去开发客户需求，匹配客户需求完成产品定制，然后和开发商共同完成后续建造，这就是C2B的玩法。”在蔡雪梅看来，“这种模式下的客户，不是开发商，而是真正的购房者，我们和开发商共同满足购房者的需求，我们是C2B的“2”，即平台，我们是从C端到B端的，我们的客户是购房者，我们的合作伙伴是开发商，我们一起完成对购房者的精准服务。”

这个需求开发的产品究竟是什么样的？肯定会有很多种，比如基于各种功能的多变空间、基于不同场景的体验空间……但无论哪种，都是基于客户需求和客户期望去做的需求开发。客户想把家变成什么样都可以，有不同模式和版本可以瞬间切换，选好以后，5分钟后就变成客户想要的样子了，就像时装发布会上的春、夏、秋、冬季一样。对于家及办公空间，无论客户想要什么场景，都可以马上进入这样的空间里。当心情特别不好，特别想要一个托斯卡纳艳阳的模式时，可以瞬间实现。现在的户型，不管是几室几厅，它对人居住的空间进行了过度限定，这是客厅，那是卧室，购房者只能在事先被界定的空间里面过完一辈子。但是如果有一天，房子和户型都可以换了，比如说，一个120平方米的房子，购房者希望它是一室一厅，它就可以是；想变成5室，就可以变成5室，朋友亲戚来了，都可以居住，他们走了，还可以恢复成大空间，小孩子可以在里面开玩具跑车。这正是蔡雪梅正在研究和实践的方向——真正的多变空间。不再追求江景、山景，而是追求体验，未来的购房者都不会喜欢一成不变，而想让生命去体验全然不同的东西。

（四）切入点：从商业地产开始

未来，先建立一个类似京东商城的平台，然后慢慢搭建各条产品线，这是elab的终极目标。elab现在做的是商业地产，商业地产肯定比住宅更难，但elab是从20年后的生活场景出发来做的，用这个逻辑来思考未来00后会如何生活，它就已经不再局限于单纯的商业地产，而是覆盖了所有地产。蔡雪梅认为，未来不会再有什么商业地产、写字楼，未来都是生活场景的构建，“从客户需求出发，这是我说的道，术方面我可以不断改变和精进，但是道就是我为什么而做”。

蔡雪梅强调：“在我眼里不会再有什么固定的商业模式了，千万不要再用原来的商业模式来禁锢自己，套住自己，非要区分出产业地产、旅游地产等。未来不去融合的，不去开放的，只会把自己越做越小。因为那样就违背了根本的发展逻辑，未来是一个开放、扁平、共生的世界。”

（五）加速器：研究未来最领先的生活方式和美好体验

对于C2B平台后期如何运营，蔡雪梅谈到以下四点策略。

1．代表客户

这个平台需要培育的过程，短期内很难迅速崛起，就如同淘宝网一样。这个平台最终代表的是客户的声音，是C端的力量，就是要把过去的“土地价值最大化”转化为“人的价值最大化”。在此过程中，蔡雪梅最看重专业的穿透力、客户需求的洞察力，以分步骤完成对客户需求的开发，包括当前需求和潜在需求，乃至客户自己都可能不知道的需求。所有开发和创新的源头都是客户的需求。

2．可复制的产品服务线

未来的开发会形成可复制的产品服务线，聚焦客户需求的开发，包括硬件、软件、场景、生命体验的开发。在实现过程中，最底层的是客户需求的N个细分模块，中间层是工业4.0模式的模块化组合，而最高层也是客户感知和需要的，即组合搭配后的个性化生活方式。最高层是直接面向客户的，它是对客户需求进行感知的个性化、定制化产品线。

3．双向选择模式

这个C2B平台就像京东商城将冰箱品类分为双门与单门一样，未来会将产品品类都梳理出来，并建立相应的产品标准，最终会站在购房者立场形成一定的开发商进入壁垒。例如，平台上的某个开发商偷工减料，需要投入1.6万元的房子，只投了1.2万元的成本，平台也会打假，“惩罚”这样的开发商，或者直接将这样的开发商打入黑名单。所以这个平台不是所有开发商都能进来的，而会建立相应的标准，如开发商的专业水平必须能够达到行业70～85分，开发商的运营管理、集采管理、产品工艺与工程品质都是经得起考验的，如果开发商连这些都没有，还经营什么？未来这个C2B平台的信息采集，本身就是为了帮助客户做出更加理性的判断。

4．众筹众生的开发模式

现在最紧迫的是研究未来最好的客户生活场景、生活体验、生活方式，形成阶段性成果。需要强调的是，这个过程不是由elab单独完成的，而是由elab、设计者和客户一起完成，然后进行开发。

五、为什么是蔡雪梅

对于C2B模式，为什么蔡雪梅是第一个吃螃蟹者？换句话说，蔡雪梅凭什么提出并实践C2B模式？

（一）凭借20年激情燃烧的营销岁月

在房地产界做过20年营销的人，在中国恐怕寥寥无几，而蔡雪梅就是其中之一。回首过去的20年，蔡雪梅感慨几乎每天都是扑在一线、忙到半夜、只睡4～5个小时的奋斗。20年营销路，是蔡雪梅激情燃烧的岁月。房地产界很少有人比她更懂客户，蔡雪梅永远相信，所有的答案都在客户那里。蔡雪梅创造过许多营销奇迹，但她认为原因不在于自己的操盘术，而在于她始终和客户在一起，她能够清晰、快速地捕捉客户的需求。

（二）不同城市与业态的统筹驾驭能力

蔡雪梅曾经就职于华润置地、龙湖地产、世茂地产，这些都是全国性的企业。她操盘过的项目也涉及一、二、三、四线，整个房地产产业链，全业态，不同市场、不同客户、不同营销方法。因此蔡雪梅具有房地产全业态、多城市的客户需求开发与定制的丰富经验与驾驭能力。

六、蔡雪梅的小伙伴们

蔡雪梅的“星空战队”团队到底是如何组建的呢？

（一）C2B两大团队：移动互联网团队+开发团队

蔡雪梅表示：“团队分工明确，核心是移动互联网团队+房地产团队，他们分别具备两类不同的基因，前者负责线上平台，后者承担专业的运营。我们做产品设计，这是核心工作。客户订单是什么，什么样的房子就出来了，在什么位置，里面格局如何……这些都不是纯粹营销公司能做的事情。

在蔡雪梅团队中，很多人都是蔡雪梅的老部下，团队中最年轻的也已经跟随蔡雪梅5年了。他们在传统房地产界都已经年收入过百万元了，很多人放弃高薪出来，一则是对蔡雪梅的信任，二则是对C2B商业逻辑的认同，都想尝试做以前没做过的事情。

（二）成就跨界精英组合团队

房地产行业的颠覆者一定是跨界的组合团队，而不是像小米那样的互联网公司。未来，房地产行业真正的领导者一定具备极强的创新能力、对人性的洞察力、强大的从0到1的创造力。因为，这样的领导者首先要懂人性。其次要有创意，还要有创造力，包括能落地的能力。要诞生新东西，创意是0，1是把创意付诸实践的能力。最后是跨界的能力，领导者的思维系统一定不能只懂一个行业的某一类专业，所以蔡雪梅认为未来颠覆房地产行业的不会是某个人，而是一种精英组合。

（三）破解招人难的“降维打法”

人才是C2B平台的关键，这个平台需要更多的“蔡雪梅”，但行业里却很难找到更多的“蔡雪梅”。蔡雪梅并不认同这一点，如果再找几个和她一样的，确实很难找，但是如果把“蔡雪梅”的素质模型分解成10个，然后找对应的10个人。那就好找了，这就是人才的“降维打法”。关键在于能不能把相应的业务清晰地降维到个体，从而招到合适的人才。

蔡雪梅强调：“未来是众生众筹众享时代，一起玩，才好玩。移动互联时代不再是一个人的时代，没有一个人可以搞定天下。移动互联网是草根的结晶，未来房地产的变革者一定不是某一个英雄，而是一批精英的组合，一个新的生态链组合。”未来已来！蔡雪梅及其团队期待房地产价值链的另一种可能，更期待消费者赋权的时代尽快到来！如图3-3所示，蔡雪梅在地产创新研习社演讲后回答记者问题。



图3-3　蔡雪梅在演讲过后回答提问

链接　打造中国首个生活方式预制平台——蔡雪梅在地产创新研习社演讲的节选

我们的战略航线，是线上和线下的并存和并举，是由C端到达B端，而非传统的B端到C端。在线上和线下不断的对接中，在从C端到B端的不断释放产品需求和对接中，我们希望最终呈现一个开放的、创新的、不断在生长的人居生态环境。

第一代互联网的时代，我们看到它的核心规则是赢家通吃，是纯线上的，现在互联网已经发展到了第二代，第二代互联网和第一代互联网相比，核心的改变主要在两个维度，就是线上和线下是并重的……第二代互联网最大的特征就是双线并举，线上线下，虚实结合。核心规则也变了，原来天派技术的人员也必须和地派的传统产业人员进行结合，两类复合型人才共同发挥各自所长，重新融合形成新的组织或人才的结构体系。

所以我们给自己的定位是，希望成为中国首个生活方式预制开发的平台。

一、把海量需求变成产品

我们的商业模型是什么样的？它有几个关键的点。

首先是通过线上虚拟的平台和大数据完成和客户之间针对产品，细到户型大到产品的硬件配置、软件服务、地段、价格、周边配套等各个维度的数据的采集、分析和交互。所谓的交互就是我们在线上的平台上与客户进行大量数据的沟通、反馈，不断地输出1.0、2.0版本的产品给客户，直到客户满意下单，然后我们把这样的单重新梳理，完成产品模块的分解，再输送给开发商，让开发商可以按照这样清晰的客户需求完成开发和建设。这个维度将会改变两端的痛点。它是从客户端到达土地端，它提前完成预制，预制的阶段包括整个产品的设计、研发、沟通、定位，之后完成预售。在

完成预售之后，才和开发商去拿地，进行产品的落地销售，拿地的同时实际上销售已经完成，之后再进入建造的过程中。

它是通过线上和线下来完成的。在线上客户只需要不断地释放需求，我们每个客户不可能都是设计师，他们只会告诉你他们想要什么，并不知道怎么把它创造出来。在线上我们有大量产品的各种类别的模块，我们称之为粗胚，在线上客户可以完成产品的需求沟通和定制。在线下，我们的整个设计团队不断地将全新的产品对接给我们的客户。大家可能会说，你得有多么庞大的设计团队才能够完成海量的客户需求的调整与匹配？实际上不需要有，我们的设计团队可能只有几个人，他们所要做的不是由他们自己完成设计工作，而是搭建一个线上的产品设计平台，把所有客户需要的产品分为标准的产品模块，之后发单给所有的设计师，不同类别的设计师只需要完成单一的极致产品模块的设计，之后在我们的后台完成全新的组合。

所以在这个逻辑之下我们可以看到，在这个平台里面，实际上这是一个客户在线上定制的产品，到后面匹配价格，匹配地段，匹配开发商，匹配品牌，逐步完成客户整个需求的认定。

这样的一个模型会带来几大根本性的改变。首先从客户端而言，3个痛点将会变成3个关键的喜悦点。传统的开发模式，价格是所有购房者心中最痛的一块，这一块通过什么方式可以改变？按照传统的开发逻辑是非常难的。这几年开发商的所有利润都在下降，建安的成本、税费、财务融资、楼板价方面的成本却是无法下降的，所以最终其利润都是在往下走的，但是客户并没有感觉到房价降了，也没有感觉到自己可以用更少的钱买到了更好的产品，所以按传统的开发逻辑，似乎真的是无路可走。

但是如果换一个维度，换到我们的这种方式之后，就会发现，有很多中间环节的费用可以因此被去掉。当我们不知道客户要什么的时候，我们是什么都要给客户的，每家开发商都不敢比别家缺了

什么，因为担心被对手超越。其实不同的客户对房屋配置的要求是不同的，为什么开发商要向客户提供全套配置，而且都是一样的，然后客户为所有的成本埋单，其实客户并不需要那么多其他的东西。

二、把个性化需求降维到产品的模块重组

当我们能够提前清晰地预知客户的需求的时候，在建安的投入上，我们就有机会把对客户而言没有价值的部分简化，把它做成标准的配件，而不是特殊的加分项。而对于客户最敏感的，我们要把它做到最好，这样才能有针对性地满足每一类客户不同的个性需求，同时又不必让他付出全部的成本代价。所以提前的预制可以帮助开发商有效地降低成本，并且最大限度地满足客户的需求，由此在这一点上成本会下降。同理，管理、营销的成本，税费和财务的融资成本，都会因此而改变。

所以在这种情况下，我们初步计算了一下，房价可以下降10%到20%。后面我还会给大家讲到一个我们在整个产品创新的技术上的变化，大家在未来不需要买100平方米的房子来满足你的基本需求，也许你只需要买50平方米的房子，你就可以具备100平方米的房子所能够提供的生活场景和功能。从这个产品技术的创新上，我们能够让客户把总价再降下来，这样下来，开发商仍然可以保持其核心的利润是不变的，只是因为我们采用了全新的技术和方法，才会这样。

这样的一种模型方式，可以让客户从被动到主动，然后参与，最终可以决策定制。而在开发端，他从原来未知开发的风险，到已知结果，然后开始进行标准的模块化的生产，最后形成规模化的量产。所以我们说可以实现规模化的定制。在座的所有朋友，包括我之前沟通过的很多伙伴，提出来的最常见的一个问题就是怎么可能进行规模化的定制呢？这是不可能的，每个客户的需求是不一样的，在一栋楼里，怎么可能这层的户型做成这样，楼上的户型做成另外的样子呢？开发商的理论非常正确，的确做不了。但是我们的

逻辑不是这样的，大家都去医院看过病，举个最简单的例子，我们每次看病的时候，由于病症的不同，医生开出的药方绝对不一样，不会所有人都开一样的药方，因为病不一样。开出的药方可以是不一样的，但是我的药方里的蛇胆仍然是蛇胆，你的药方里的川贝也仍然是川贝，本质是不变的。换言之，我们可以把所有的产品模块降为中药的最后那一剂，在后台我们形成的仍然是规模化的批量生产，但是在前台客户端，它会让客户像搭乐高一样，自己完成各种组合，在客户呈现端口呈现出来的仍然是个性化的。

我们这个平台最大的特质就是开发的需求是在匹配产品，而不是在进行销售，销售自然产生的结构目的是引领或者创造全新的生活场景、生命体验，然后匹配相应的产品，这个产品包括硬件和软件。从升维的角度来看，它就是人性的释放，实现完全的个性化，求新、求变、求不同，这是人性之根本。在这样的逻辑下，我并不是完整地给你一个产品，在线上是给你一个产品，但是降维到后台，我们是在进行产品的模块重组。

下面的图3-4就是模块重组过程示意图。

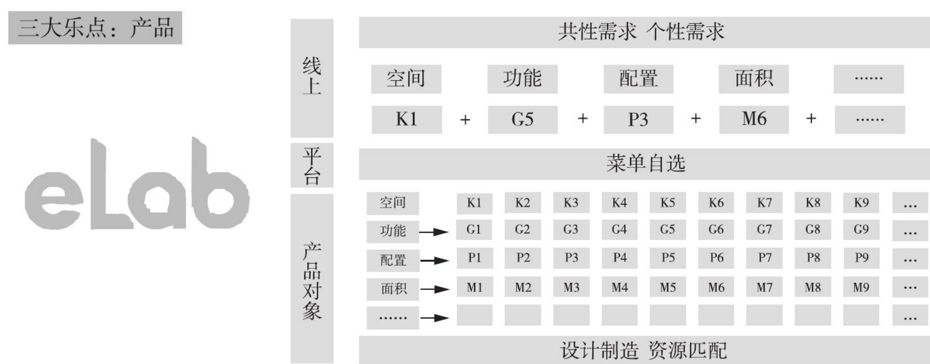


图3-4 elab通过降维，在后台做产品的模块重组

大家可以通过这张图简单看一下，在线上部分，对于客户而言，空间、功能、配置、面积、价格等，都是基本的项目，这些是不会改变的，但是到线下的部分，对开发商而言，功能各种各样。

每一个到达线上端的时候，开发商生产的仍然是标准化的产品，在后台将具备相同需求的客户合并同类项。然后我们取最大公约数，来完成线上产品的输出，我们会让喜欢或者需要相同类型的产品的客群，需要相同地段、需要相同产品的个性化的客群集中在一个物业里，或者一个项目里。对开发商而言，他仍然做的是标准化的产品，而不是一栋楼里每一层建不一样的户型，所以我们说它才可能实现规模化。

大家都知道在欧洲，定制已经习以为常，但是实制规模化是前提，否则这个商业模式没有意义，只能服务于少数人，而我们采用这样全新的技术手段，通过移动互联的这个大平台，能够快速地把所有的需求进行交互，然后对客户热度模块进行需求分析，对客户热度最高的需求进行研发，然后再和开发商共同完成产品的开发和建造。

三、自生空间满足家庭需求改变

我们未来在线上的产品全部是自生空间，它可以根据你的家庭结构不断地生成和改进，大家会说，那不就是全生命周期吗？这个概念在10年前就有人提了。没错，任何一个房子都可以做成全生命周期，只不过要付出很大的代价，要把那个房子重新改了才能变成那样，而我们是提前就预定好，你从两口之家到三口之家，到三代同堂，到你重新回归到老两口，在整个生命周期，你不需要大变动，你就可以从容地、简便地、非常快速地让空间符合你的需求。这是第一个，我们叫自生空间。

第二是自应场景。我们在买房子的时候会发现，我们所需要的功能一定会在这个空间里具备，比如需要客卧，因为偶尔父母会来。但是，你回头想想你的那些空间的使用率有多少，你的客卧多长时间用一次，餐厅是只有在吃饭的时候才会光顾的，有大量的空间其实是不经常用的，但是你为它付出了百分之百的成本，这个成本不止是购买成本、交易成本，还包括物业管理，后期维护的所有

成本，而那个空间你可能很久才用一次，实际上它的使用率、时间使用效能都是非常低的。我们称之为并联式的设计。

我们现在要改变的就是让场景可以根据人的需求发生改变，同一个场景可以在不同的时间结点结合不同的需求，发生相应的场景改变。餐厅只有你在需要吃饭的时候才会出现，平时它是你最习惯使用的某一个空间。客卧是只有你的父母或者朋友来的时候使用的空间，他们没有来的时候，它就是你另外一个最棒的私人展示场所，或者是女孩子梳妆的空间。我们现在所做的一个最重要的改变就是让1平方米的空间能够产生N倍的效果。原来需要买150平方米的房子才能满足你基本的功能需求，现在不需要了，你只需要100平方米的房子。我们通过全新的整套技术，让你的空间发生改变，即根据你的需求自动响应，而呈现出不同的场景，这就是所谓的自应场景。

图3-5、图3-6分别是一个大厅和一个男主人空间的变化过程。

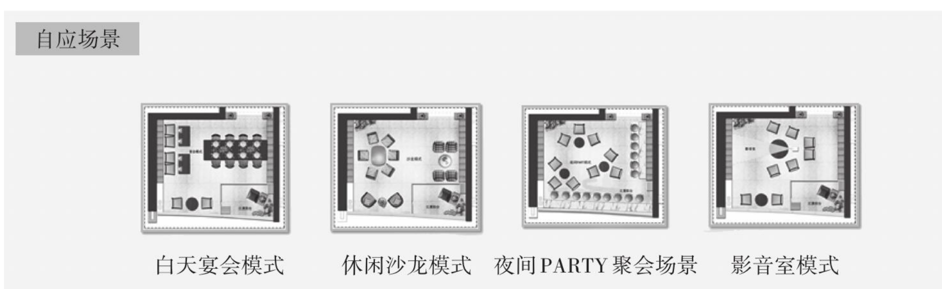


图3-5　拥有自应场景的大厅，可以根据不同需求呈现出不同的场景

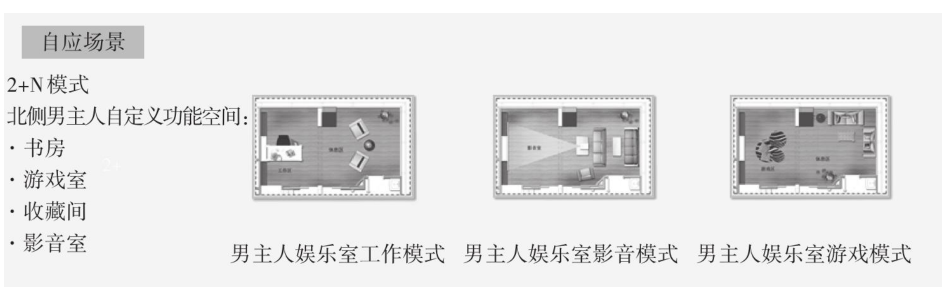


图3-6　男主人空间根据不同需求进行场景变化的过程

第三是自选系统。在移动互联技术的帮助下，我们可以完全从容地进行自选，最后还能自主定价。

自生空间能完全满足全生命周期。自应的场景里面，我们通过空间的变形、精装的变脸和软饰的变装这三个方面的改变来实现，单一的空间改变没有办法完成场景需求的改变。只有三个维度都变，空间变、精装变，软装变，才可以快速地产生全新的产品。就好比女孩子化妆，她要整套的搭配才能呈现出那个效果。

图3-7是一个孩子的生活空间的变化过程。

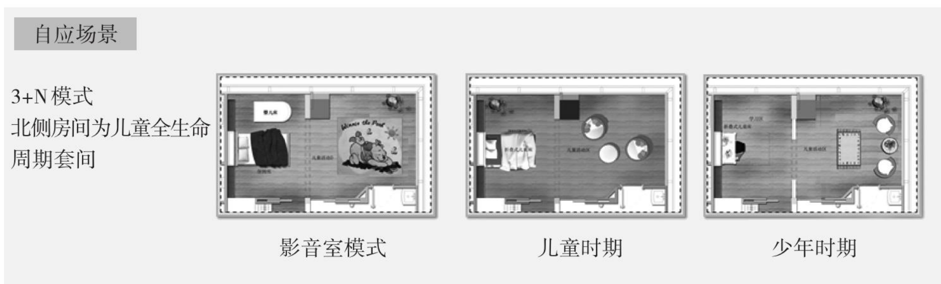


图3-7　同一空间随着孩子年龄的变化而变化的过程

同样的道理，我们在未来要做的就是通过一整套的方案来提高空间的时间效率、场景的移动频率以及体验的新鲜指数。你不需要十年如一日地住在一模一样的装修的环境里，你的家也可以像服装一样，有春季的款式、秋季的款式，三个人的时候是三个人最棒的空间，四个人的时候是四个人最棒的空间，而且你不需要花费很大的代价，你这一切都可以在线上完成定制之后由我们提供相应的服务。这是我们自选的系统，它包括软件系统和硬件系统，全部都可以在线上由你自己来进行相应的选择。除了基本的标准配置我们具备之外，特殊的方面，比如说我们在德国和客户合作的就是家居生态系统，可以在家里栽树、种花草，如果你的家庭需要，你选择这一项，我们单独给你家做这一项。有的人可能需要24小时全程在线的远程诊疗、远程视频，这样的服务，也可以由每个客户在平台上

进行选择，然后只需要支付相应服务的费用，而不需要为所有的东西付费。

第二篇　互联网+营销=新供给

供给端“点石成金”，将原本的闲散资源充分利用。“途家”通过信息全面对称让客户和房东都对其感到信任，于是产生大量供给。

移动互联网时代的房地产营销，有了天翻地覆的变化。

第一不同的是场景，移动互联网线上的展示和导流将很重要，线下的豪华售楼处将逐渐减少乃至消失。

第二不同的是团队，营销精英团队打天下将成为过去。通过移动互联网进行“全民营销”成为时尚，如何链接并激活潜在客户的身边人成为重点。

第三不同的是渠道和环节，移动互联网可以直通客户，中间环节被大量省略，掌握了终端客户、经纪人、新渠道的线上平台，将具有巨大的影响力。

虽然存在以上三个不同点，但是房地产营销的起点“待售存量房”、终点“传统购房客户”没有发生改变。房地产移动互联网营销仍然是“零和游戏”，谁运用得更好，则将占有更多的客户。

本篇所写的“途家”打破了上述游戏格局，其模式和专车软件异曲同工。专车软件通过整合闲置的私家车资源，创造了新的出租车供给，而途家则整合闲置的房屋资源，创造了新的度假租赁供给。其最核心的能力，是通过移动互联网技术下的信息全面对称，消除了房

东、租客、平台之间的戒心，让三者的不同诉求都得以满足，从而“三赢”。

“互联网+闲置物业”是途家，“闲置物业+互联网”则可能只是个用微信推广的小客栈。众多实践说明：过于强调从传统优势资源出发进行创业可能是个陷阱，另起炉灶反而可以盘活旧有资源走出困境。

第四章
途家：互联网+度假租赁，整合闲置资源拯救空置房

途家已经成为一种模式。2015年，途家已有500个项目，储备的房源超过50万套，另有900个项目等待签约。途家目前自身会员数量已有数千万，加上携程当初分享的数千万名会员，总数十分惊人。与途家合作的各家房企，有宣传自己是正宗的O2O公寓的，有宣传“买一套房，全世界免费住”的，方向很多。据说有的项目一写“途家入驻”，投资者就不再担心出租问题，房子都卖光了……途家是如何走向成功的？什么样的空置房是途家的合作对象？途家到底提供什么样的服务？途家能否解决房企的去化难？

日前，明源地产研究院独家专访了途家创始人、CEO（首席执行官）罗军，且看他如何解读途家的成功之路。图4-1是罗军在地产创新研习社演讲的场景。

涨。



图4-1　罗军在地产创新研习社演讲

一、途家成功的基础

创立途家之初，罗军就很有信心地表示：自己是在打造一个行业。他的自信有以下一些数字和事实作为支撑。

（一）中国的空置房已经达到数千万套

途家把空置的原因分为4种：

（1）为了季节性的旅游而购买的房子。房东买的时候就知道它会长期空在那里。

（2）为了投资而购买的房子。房东把房子囤积在手里期待房价上涨。

（3）用于出租而购买的房子。房东每年会有几个月的寻租期空置。

（4）开发商建造后由于种种原因还没有卖出去的房子。

（二）中国潜在的度假租赁市场可能高达数百亿元

2011年，途家创立之年，欧美度假租赁（Vacation Rental）的市场份额占整个酒店住宿业的37%，也就是850亿美元。途家相信，到2015年，中国的这个市场将超过16.85亿美元，此后还将迅速上涨。而途家要做的，就是把空置房和度假租赁需求连接起来。

（三）中国的人均GDP已经到了度假需求爆发式增长的阶段

根据其他国家的经验，如果一国的人均GDP（国内生产总值）超过5 000美元，该国的度假需求会出现爆发式增长。而中国的人均GDP已经到了6 000～7 000美元。

（四）中国的中高端酒店相对缺失

途家曾做过调查，结论是：中国的三星级及以下连锁酒店、五星级酒店模式已相对成熟，但四星级酒店等中间市场相对空白。100～200元的连锁酒店难以满足一些客群的需求，而动辄上千元的五星级酒店也很难被这些客群接受。因此途家定位在中高端，其房价高于同一区域的经济型连锁酒店，低于五星级酒店。

（五）中国的非酒店住宿业档次有极大提升空间

中国的非酒店住宿业有很大的提升空间。汉庭、7天等连锁酒店的出现曾极大地提升了经济型酒店的整体水平。途家相信，中国的非酒店住宿，也同样有极大的提升空间并可被市场接受，而且“不止一个台阶”。途家的很多产品，都有“家”的感觉，如图4-2所示。



图4-2　途家的产品

二、途家的三大核心竞争力

途家在诞生之初，就已经想清楚了自己的模式：途家综合了美国两大短租平台——空中食宿（Airbnb）和HomeAway（一家提供假日房屋租赁的网站）的优点，并融入移动互联网的因素。途家与传统的房屋管家乃至始发于个人计算机（PC）端的短租平台，在模式上有着本质区别；基于中国诚信体系的现状，途家率先建立了信息全面对称的

信任体系，取得了租客和房东两方的信任；因为与携程的合作，其一开始就拥有了几千万名会员的巨大先发优势，并在后期通过努力，在房源、团队、会员等多个方面将先发优势扩大到同行不可企及的地步。

（一）途家模式的巨大差异化

途家的服务与传统线下的“房屋管家”和前期一些从PC端出发的短租网站都有着本质性的差异。

1．传统“房屋管家”的模式是完全接管，途家的模式是主人需求优先

传统“房屋管家”的模式实际上是房东的房子彻底归中介机构管理，中介机构先给几个月的租金，然后再找租客，房租实际价格与房东无关，房东也不能随便中止合同入住自己的房子。而许多房东却认为：“我在三亚买了一套房，最重要的原因是我自己要住呀，今年我要去，但我不知道要去多长时间，我估计我爸妈、朋友还要去，我也不知道啥时候去，我给你之后，这些都很难实现，虽然能多赚些钱，可总不会比房子价值更多，再说我有的是钱。”这样一来，房东就不愿把房子交给传统房屋管家。

而途家的逻辑是：主人的享受和自由完全不受影响，随时可以拿回房子，主人享受完了，途家利用空置期帮他挣点钱。随时拿回使用权，自己用后再赚钱，这与之前的模式完全不同。

2．线上与线下，“+互联网”和“互联网+”的本质区别

（1）传统“房屋管家”是开了门店等人上门，而途家则是在移动端上面做推广

从本质上说，即使传统的“房屋管家”向线上迁移，也是“+互联网”，而途家则是“互联网+”。2011年途家项目刚启动，罗军就满腔热忱地来到三亚，发现三亚有几千家收房而后出租的客栈，很多也在互联网上进行宣传。如果像它们那样做，不可能做大。罗军最终倒逼自己想出了解决方案，“得想个办法，拿不要钱的房源，不能是我找房源，得让房源来找我”（看后文“信任体系”“先发优势”部分，读者会明白途家是如何做到的）。

（2）途家不需要进化，先天就是移动互联网公司

2011年，智能手机已经很火，因此途家诞生之初就充分考虑了手机端和PC端的区别。手机端受众用的是碎片时间，希望内容直观，而PC上的内容则分层次。对用户来说，PC端这些层次并非必需，因为人都喜欢简洁。因此途家手机端直接平铺，点击后直接出来，不允许层次化。2015年，途家手机端的订单量已经超过总量的一半。

途家的手机端可以显示附近有哪些途家的公寓，以及客户指定的途家公寓附近又有哪些别的设施。途家的移动客户端搜索列表页，主推大图模式，即把产品不一样的地方强调出来希望大家点击，这是途家之前发现详情页点击率很高而做出的调整。途家每套房子其实都不一样，房子的大客厅、窗外的大海，都第一时间展示给客户。途家的每个房间也不一样，因此又会有每个房间的展示。更重要的是，途家每个房源还会附带所在小区的信息，如是否有小孩玩耍的地方，是不是有网球场，甚至还有附近菜市场和超市的信息，让喜欢做饭的人可以买菜做饭。

因为通过技术可以知道顾客的地理位置（LBS），而且手机又是个通信工具，所以途家客户端不仅可以预订，而且可以做入住体验。途家会告诉顾客如何导航到那里，房间的无线网络（Wi-Fi）密码是什么，让顾客在入住之前就享受到服务。

（3）两种成功模式的混合和创新

美国有两家知名的在线短租网站：Airbnb和HomeAway。两者都把线下的别墅和公寓放到网上与租客对接，通过收取广告费或者交易佣金获得收入。两者的区别在于Airbnb经营的是“第一套房”，即房东平时也住在出租的房子里，只是把两间中多余的一间出租，或者房东外出，将房子在自己短暂的外出这段时间内出租。而HomeAway经营的是“第二套房”，房东并不长期住在被出租的房子里，一年可能只住十几天。

而途家则是它们的综合体，按罗军的说法：“在旅游地，我们更类似于HomeAway；在城市里，我们更类似于Airbnb。”途家和这两个网站的另一区别在于，途家作为第三方介入了整个交易链条，也就是说途家实际做的不是C2C（个人与个人之间的电子商务模式），而是B2C（企业对消费者的电子商务模式）。途家的线下店，如图4-3所示。之所以这样做，就涉及诚信制度和体系的建设。



图4-3　途家的线下店

（二）建立在信息全面对称基础上的信任体系

途家最大的一个突破，就是信任系统的搭建。途家认为，之前的短租市场之所以停滞不前，与中国的诚信制度滞后有很大关系。具体来说：（1）房东不信任第三方，不放心将房子交其管理；（2）经营者不诚信或系统不完善，导致房客体验不好，入住的房子与之前所听说或想象的不一样，因此不再信任短租平台。

途家最开始曾经想非常“轻”，即没有线下团队，学习HomeAway线上模式，但最终认为：中国的诚信体系和制度暂时达不到美国的水平，还不能完全通过照片就可以让房客相信关于房子的信息。

最终途家选择同时进军线上与线下，建立了线下的管理团队。途家要求其信任体系能够做到：（1）线上体验一致；（2）线下体验一致；（3）线上线下打通。具体来说，途家采取了以下一些做法：

1．“钩稽关系”取得房东信任

房东最担心的问题，是第三方将自己的房子出租了却声称没有出租，隐匿收入。

针对这一问题，途家专门建有房东网站，上面列出排期，有人住还是没人住都可以在网上看到。房东也可以登录途家面向房客的网站，上面也显示每套房子的状态，是空置还是不空。房东在任何一天，核对两处是否一致就可以发现网上信息的真伪。其中的道理也很简单：如果房子出租了却在房客网站上显示没有出租，房客就会下订单，那么订单将重复，整个系统就会出问题。罗军说，这就类似于会计上彼此对应切合的“钩稽关系”。

2．信息对称+后期服务，取得房客信任

（1）途家保证上传网站的照片皆为实景照片，绝不允许进行美化处理，因为这个过程由途家线下团队而不是由房东完成，所以可以进行控制。

（2）途家的房子几乎每套都不一样，线上都有房型图，面积多大、几间房一目了然，大窗户还是小窗户等硬指标也都全部列明。

（3）如果房客入住后觉得实景和照片不一样，只要提出的问题确实存在，途家马上赔付，可以选择赔房间、赔钱、赔券等几种方式。不过罗军说，类似情况很少发生。

（4）房客离开两个小时内，途家呼叫中心会电话回访，并根据回访情况进行处理。

3．即时更新的大数据分享平台，信息全面对称

在途家，房东可以随时拿回自己的房子，房客能看到房屋的所有信息，这一切都有赖于构建在信息全面对称基础上、即时更新的分享平台。

对房客来说，在PC上有途家的网站，在苹果移动操作系统（iOS）和安卓（Android）上有手机客户端，还有手机上的H5网站。对房东来说，有房东网站。途家还针对后端的房价管理、房客入住、离开、支付，做了自己的VRMS系统（管理度假公寓的系统）。此外，还有呼叫中心的系统。

以上所有系统都是相互连接的。无论是搜索还是预订，所有系统都可以实时响应。这些针对房客和房东的便利服务，在没有移动互联网的时代是不可想象的。

（三）途家巨大的先发优势

罗军说，对途家的成功，同行大多有两种反应：（1）“我10年前就想到了，我没有做让你发达了”；（2）“我怎么没想到呢”。罗军认为自己的成功和机遇有关，也和眼界有关，因为他能看到国外的各种趋势。途家成功的因素很多，其中很重要的一个就是具有巨大的先发优势。

1．和携程合作，获得巨大先发优势

携程在途家创业之初就给了途家几千万人的会员资源，这是巨大的先发优势。途家最开始与房企谈判获取房源的时候，说得最多的也是这个。后来逐渐发展壮大，才不再强调这个优势。那么，携程为什么不自己做？为什么愿意选择与途家合作？主要有以下一些原因：

第一，携程销售飞机票，做大旅游、大数据挖掘比较专业，但对于短期旅游租赁，则相对不专业。

第二，携程是一个非常开放的公司，其本身就有很多内部创业公司。

第三，途家有专业团队。罗军本人的职业经历很传奇，在甲骨文公司做过销售，在思科公司做过工程师，在亚美亚（AVAYA）公司任企业高管，2007年年底创立了新浪乐居，担任总经理，22个月完成了从零到纳斯达克上市的过程。罗军的合伙人梅丽莎（Melissa），2007年，在美国创办了在线度假公寓租赁公司Escapia并担任首席技术官（CTO）；Escapia被HomeAway公司收购，后者2011年在纳斯达克上市。Melissa还曾在全球知名旅游网站Expedia担任技术总监。用罗军的说法，就是“这事怎么玩只有她知道”。

第四，途家给了携程比较大的股份。罗军强调，根据途家公司的章程，股权和决策权不完全匹配。这样看来携程占有的股份可能相当大。

2．途家在多个方面扩大了自己的先发优势

目前，后起的竞争者很多，有公司派员工来途家做“卧底”以获取内部资料，还有的公司做的白皮书和途家几乎一字不差。但途家认为这些公司对自己不构成威胁。除了自己过硬的产品（见图4-4）外，途家有这样的底气是由于以下原因：

（1）携程和途家的会员库相对分开，途家自己的会员数量已超过携程当年给的资源。

（2）途家已经有了完整的线上线下团队。

（3）途家已经完成了多轮融资。

（4）途家已经被广大房地产企业认可，有众多的房源，做交换等更容易实现。



图4-4　途家产品有自己的客厅

三、途家的两种服务和“芯片”效应

从房东的角度来看，途家目前的服务主要有两个：（1）途家管家服务；（2）途家托管服务。两者分别针对房东两方面的痛点：（1）身在异地无法打理房子，造成设施退化，亲戚朋友或自己前往入住时无人接待，甚至房子周边环境有什么变化也不清楚；（2）房屋闲置期间的价值无法体现或变现。

两种服务的共同之处在于，在房子空置期间，途家都有人对房子进行维护、打扫等管理工作，房东也可以在万里之外通过途家的服务获取房屋及周边最新的情况变化，还可以选择接机等服务。二者的本质区别在于：在途家管家服务中，房东每次可以主动选择用自己房屋2天的使用权交换异地其他房屋1天的使用权而途家给房东的也只是异地房屋的使用权，没有现金；在途家托管服务中，除房东事先预约自己或亲戚朋友的使用时间外，途家在其他时候都可以处置该房屋，所获得的房屋租金与房主对半分成。当然，选择途家托管服务的房东也可以交换异地房屋使用权。

而与途家合作的房企有宣传自己是正宗的O2O公寓的，有宣传“买一套房，全世界免费住”的，口径不同。对此，罗军认为途家就是“英特尔内置（Intel inside）”芯片，房企类似于造PC的厂家，拿到芯片以后可以根据自己的特点进行不同宣传。

（一）途家管家、托管服务

为了提供更好的管家服务，途家与美国斯维登（Sweetome）酒店管理体系合作，推行五星级酒店式的管理。

途家管家服务的不同套餐，如表4-1所示。

表4-1　途家管家服务不同套餐

类型	内　容			
标准管家服务	互联网服务	房屋保养记录 房屋维修记录	小区物业信息发布服务 小区周边动态提示服务	房屋待缴费用提醒服务 特殊气象预警、应对及跟踪服务
	现场服务	室内通风通光 物品整理 室内清洁除尘 清洁垃圾处理 设备检查	简易绿植养护 防风防雨 防晒去潮 家电除潮热机 四害消杀	窗户洁净 床单翻转 门锁保养
白金管家代理服务	费用代收代缴 布品清洗 地板上蜡抛光 皮制品上蜡保养	代购、运输及安装服务 物品租用 布草租用 专业绿植托管	保姆家政服务 设备维修 探访服务 机、车、船票预定	房产代售
白金管家定制服务	私人医护 宴会厨师 运动陪练 安全卫护 翻译秘书	汽车租赁 代驾服务 白蚁专项治理 宠物护理 当地伴游	宴会服务 私家花园养护 泳池养护 接送机/站服务 洗衣服务	地毯清洗 特殊石材养护 汽车清洗养护 快递服务 礼品定制

表4-2则是途家管家服务的服务标准。

表4-2　途家管家服务服务标准列表

现场服务明细				
服务内容	服务项目	服务具体描述	服务标准	服务周期
室内通风通光	开门开窗	保持空气流畅，清除异味，将窗帘全部打开，让光线射进房内	每次至少30分钟通风	一次/两周
物品整理	床体	床体除尘、床底清洁	干净整洁，位置端正	一次/两周
	电话线、网线	擦拭整理	整洁有序	一次/两周
	硬家具	擦拭整理	坚固无松动，位置正确	一次/两周
	软家具	擦拭整理	摆放有序	一次/两周
	镜子与挂画	擦拭整理	无松动，位置端正	一次/两周

(续表)

现场服务明细				
服务内容	服务项目	服务具体描述	服务标准	服务周期
室内清洁除尘	客厅清洁	擦拭除尘清洗	墙壁手摸光滑、无尘土；开关盒、空调出风口等无尘土 、无污渍	一次/两周
	卧室清洁	擦拭除尘清洗	墙壁手摸光滑、无尘土；开关盒、空调出风口等无尘土 、无污渍	一次/两周
	厨房清洁	擦拭除尘清洗	除污清洁，无杂物，无污渍、瓷砖表面洁净，手摸光滑，有光泽	一次/两周
	卫生间清洁	使用洁厕剂擦拭除尘清洗	无杂物，无污渍、洁具接触光滑，有光泽，无异味	一次/两周
	天花板清洁	除尘清理	上装饰线无积尘、无蜘蛛网	一次/两周
	家具清洁	擦拭清洗	无尘无迹，干净明亮，无刮伤痕迹	一次/两周
	灯具清洁	擦拭除尘	灯泡灯罩清洁无尘	一次/两周
	地面清洁	擦拭除尘清洗	地面无尘土、无污渍、地板光滑有光泽；地角线无尘土、洁净、无胶渍	一次/两周
	排风口清洁	擦拭除尘清洗	无尘土、无污渍	一次/两周
	门及框清洁	擦拭除尘清洗	手摸光滑、无污渍、沿口处无尘土、无死角、有光泽	一次/两周
	阳台清洁	清扫除杂物	保持清洁无落叶垃圾等杂物，地漏畅通	一次/两周
清洁垃圾处理	垃圾桶清理	垃圾桶，以及清洁房屋产生的垃圾清除	无污渍、无异味	一次/两周
设备检查	排水管道	排水，观察下水畅通度	畅通，无阴塞、渗漏	一次/两周
	水管道	开水，观察水龙五金是否密封无滴漏，无堵塞	无渗漏，出水流畅，水质无明显变化	一次/两周
	开关插座	检查安全性，干燥性	安装牢固，位置正确，紧贴墙面	一次/两周
	燃气设备	配合燃气公司，检查有无漏气状况	无漏气现象	一次/两周
	暖气设备	配合供暖公司，检查暖气压力状况，有无漏水	压力正常，无漏水现象	实时

（续表）

现场服务明细				
服务内容	服务项目	服务具体描述	服务标准	服务周期
简易绿植养护	绿色植物	浇水、除虫害	定时浇水，杀虫	一次/两周
防风防雨	室内保障	在台风及雨雪气候来临前做好预防措施	沙袋堆置、玻璃防护、管线检查，室外物品收纳	实时
晾晒去潮	室内	将被褥等棉织品进行晾晒消毒除味	无潮气，无异味	一次/一个月
家电除潮热机	电视、电脑、音响等	通电，用机身产生的热量达到除潮目的	通电运行20分钟	一次/两个月
	冰箱	通电除潮，去除异味	通电运行20分钟后，酒精擦拭消毒去异味，晾干后关闭冰箱	一次/两个月
	空调	通电，用机身产生的热量达到除潮目的	通电运行30分钟、清洁过滤网	一次/两个月
四害消杀	蚊子、苍蝇、蟑螂、老鼠	按季节及地区不同，科学合理用药，消灭四害	预防为主，及时消杀	一次/两个月
床单翻转	床垫	床垫翻转	按时翻转，除潮防霉，位置准确	一次/三个月
窗户洁净	玻璃及窗框	用玻璃水对客户、落地玻璃门、窗槽、窗框等，全面清洁	玻璃目视无手痕、手印、洁净光亮；框缝窗台手摸光滑无尘土	一次/六个月
门锁保养	门锁防锈防堵	门锁定期注油	保持门锁功能完备，坚固无松动	一次/六个月

途家管家服务价格，是每月6元/平方米，这相对于一般物业费来说是很高的。为什么还有人选择这种服务呢？罗军举例说：一个楼盘有1 000套房子，200套交给途家进行了托管，也就是选择了途家托管服务。另外800个业主说：“我不要你经营，但我要你帮我做管家，比如几天开一次窗，多久打扫一次卫生，我离开你就接手！”而且，最开始的费用往往不一定由业主支付，许多开发商卖房给业主的时候就送了3年的途家管家服务。

途家管家服务虽然包括打扫、消毒的日常房屋管理内容，但其核心在于信息系统，也就是可以让业主在万里之外看到房子和小区周边的信息。信息系统服务的具体方法如表4-3所示。

表4-3　途家信息系统服务明细表

互联网及全国服务电话服务明细				
服务内容	服务项目	服务具体描述	服务标准	服务周期
业主后台	房屋保养记录	提供房屋每次的保养记录，包括文字描述及相关照片等	每次房屋保养后的24小时之内，业主后台均有系统记录；业主可通过互联网业主后台或者途家全国服务电话查询	一次/两周
	房屋维修记录	提供房屋每次维修的详细记录，包括维修的具体项目，费用、过程及相关照片等	每次房屋维修后的24小时之内，业主后台均有系统记录；业主可通过互联网业主后台或者途家全国服务电话查询	一次/两周
	房屋待缴费用提醒服务	上传接收到的有关业主房屋相关费用的待缴信息到业主后台	接到待缴信息24小时之内，将相关待缴费用信息上传至业主后台； 业主可通过互联网业主后台或者途家全国服务电话查询	实时
	小区周边动态提示服务	将小区物业发布的信息及时上传业主后台，通知业主	接到物业通知24小时之内，将相关信息上传至业主后台；业主可通过互联网业主后台或者途家全国服务电话查询	实时
	小区物业动态发布服务	小区周边若有动态信息及时上传业主后台，通知业主	随时采集小区周边动态信息，将信息上传至业主后台； 业主可通过互联网业主后台或者途家全国服务电话查询	实时
	特殊气象预警、应对及跟踪服务	遇到有预报的特殊气象，按应急预案做好防护和跟踪	及时将气象信息、应对方法和之后的跟踪情况上传业主后台；业主可通过互联网业主后台或者途家全国服务电话查询	实时
短信提示	各类信息短信提示服务	所有上传到业主后台的信息及房屋特殊事项，均会再短信通知业主，以便业主及时了解	所有业主后台信息上传之后2小时内，业主均会收到相关提醒短信	实时
服务电话	途家·管家全国服务电话	提供有关途家·管家的电话咨询服务，4001881234按7转管家部	专人值守，7×24小时服务	实时
服务邮箱	途家·管家全国服务邮箱	业主可通过邮箱与途家·管家联络，guanjiabu@tujia.com	专人值守，所有问题会在24小时内答复	实时
在线服务	途家·管家在线服务业务	业主可通过业主后台中的在线服务提示框或添加管家部服务QQ(647895354)随时与途家·管家咨询沟通	专人值守，所有问题会有24小时内答复	实时

房东选择途家管家服务的另一个原因，是在房屋闲置的条件下，可以交换各地特别是旅游地的其他房屋的居住权。如果并非闲置房屋而是长期居住，没有人会选择用自己房屋的两天去交换异地的一天。

如果没有选择途家管家服务或途家托管服务，临时联系途家做异地交换或要求途家帮忙出租，如房东在深圳居住突然想去丽江旅游，想用深圳自己住房的10天换丽江途家管理房屋的5天。途家一般是不接受的，要合作就得签订长期合同。而一旦签订长期合同，按罗军的说

法，“房屋就被还原到闲置状态，这样才符合途家的标准”。房屋托管的协议一般是一年一签，管家费需要先付，房屋管家服务协议则一般三年一签。

有些房东只选择管家服务中的交换，而不愿意选择托管服务让途家长期经营，是出于各种担心，如担心自己房子品质会因此下降，对此，途家并不强求。

（二）“芯片效应”

与途家合作的房企，大多都会努力宣传这种合作，而且讲法各有不同。

比如某房企，这样宣传：“买一套公寓，全世界免费住……业主在一个城市购买的物业，将可以获得途家管理的任一城市度假房屋的居住权利。”

而某公寓则这样宣传“线上途家网可以预定房源，住户拥有专属的社交平台、社区电子商务平台，而线下小区内还有咖啡厅、会客室等公共空间，因此公寓是真正意义上的O2O服务式公寓”。

罗军说，途家目前提供的主要服务就是两个：管家和托管。但途家模式类似于一个“Intel inside”芯片，房企类似于造PC的厂家，拿到芯片后可以根据自己的特点做不同宣传。有的房企拿过去以后，主推的是“交换”；有的房企主推的是售后服务；有的房企主推的是经营回报；还有的房企会在周边再拓展一些别的服务。针对不同的客群和不同的地域，不同的房企会进行不同的宣传，这类似于一种化学变化。

四、途家如何选择和改造合作房源

考虑到入住率和回报率等，途家选择房源时有自己特定的标准。而在获取房源之后，考虑到中国用户更容易接受统一的用户体验，途家的产品又要体现与千篇一律的酒店不同的“差异化”，途家会对房屋进行一轮“相对标准化”的改造。

（一）选择房源的两个维度

1．区域维度选择

（1）选择交通便利的地方

有机场的区域，途家就会进入，因为“再怎么算也算不过做机场建设的，他们事先进行了很多统计”。有高铁站的地方和高速路的出口附近，也是途家优先选择的区域。

（2）选择有旅游特色的地方

比如南京汤山有著名的温泉，途家就会进入。当然，有特色之后还要计算游客量，比如武夷山区域每年有300万名游客，途家就觉得比较适合。而对房屋本身的条件也会进行细致评估，如在三亚，那么离海岸有多远，就会计算相应的系数。

（3）看该区域住宿业的饱和度

途家既然宣传“早知有途家，何必住酒店”，肯定相信自己产品的差异性，那么，为什么还要考虑该地区传统住宿业的饱和度呢？原因在于途家的产品虽然有特色，但其吸引力没有强大到可以让感兴趣

的客户非选择不可的程度，正如罗军所说：“比如在黄山，别人是酒店，我们是公寓，有多大差异呢？我们是有阳台的房子，他没有阳台，但别人不会因为你有阳台就一定要住你的房子。”

尽管如此，有阳台，有厨房能做饭，能洗衣服，仍然是许多房客选择途家的原因，如图4-5所示。



图4-5　途家的产品

2．合作对象维度选择

（1）与开发商的两种合作模式

与开发商的两种合作模式，包括尾盘经营和前期介入设计。

尾盘经营：如果开发商建造了4栋楼，3栋销售出去，第4栋剩下300套卖不出去，进行大降价又舍不得。考虑到成本大部分已经收回不急着卖，但占用的成本较高，于是就会选择让途家进行经营。途家会让其对房屋进行“相对标准化”改造之后才接受房源。

前期介入设计：开发商在设计之初就考虑到了去化难，于是和途家商量合作问题。比如27平方米和32平方米的公寓，购买成本有差异而租金没有太大差异，如果房企寻求途家的意见，途家会建议其做27平方米的。途家参与设计后，产业链就被打通——途家参与设计并保证出租，投资者因为有途家兜底而愿意投资，这样该楼盘的去化就会加快。

（2）小规模合作

途家的房源一般相对集中，一个小区有50～80套，根据交通、游客量、商务频率等计算可以接受的最大数量。如果是单个或几个客户联系途家合作，途家一般选择自己熟悉的区域，罗军说：“在旅游地，你家不会很脏，因为你一般是不去的。如果这个小区里本来就有我的团队，我对房子的情况比较了解，你没有交给我时我已经就做了调查，房型相同，我稍微清理一下，就可以马上接手。而城市里有的项目非常高端，90%以上的入住率，其他业主会闹意见，你房间里还可能堆很多东西，我哪里清理得过来，对于这种情况我们一般是不做的。”

（3）与已有经营方合作

在北京等区域，房源获取很有难度，因为一般都已有经营方在经营了。途家的选择的合作方式一般是：经营方把房源放在途家平台上，途家给它带来订单。

（二）改造房源：相对标准化

在酒店，特别是快捷式酒店，每个房间几乎都一样，容易让人觉得很单调。途家便对此做出改变，使得每个城市乃至每个区域的途家都不一样。

但人们还有一种心理，即习惯于享受熟悉的服务，对入住的地方会产生预期，如果发现实际情况与预期差距太大，就会不满。罗军总结说："中国用户的特点是，更容易接受统一的用户体验，最好是连锁经营模式的，大到五星级酒店，小到如家、汉庭，都是这样。"

如何解决两者之间的矛盾？途家的策略是：相对标准化。

1．硬件角度

途家的房源很多，在城市里面，房型、房间大小不一样，但每个房间里的配套设施差异不大，是标准化的，如家具、卫浴、布草等都基本相同。

而在旅游地，途家就追求个性化，如在三亚，有的房子里的所有设施都是用竹子包起来的。而在福建武夷山，途家有10种产品：有房车；还有火车皮改造的房间，下面还有原来的铁轨；等等。"汽车旅馆"的房间门口全是汽车的轮胎。途家还有许多搭建在大树上的树屋。对于这些另类的房子，用罗军的话说就是"在那里住一年你会疯掉的，但住几天却会很高兴"。

不过，不管怎样的产品，都会有以下标准配备，如表4-4所示：

表4-4　途家产品里的标准配备

类别	物　品
电器类	电视机、机顶盒、冰箱、空调、洗衣机、组合式厨房设备、热水器、电热水壶
家具类	沙发、茶几、餐桌、餐椅子、电视柜、衣柜、阳台休闲茶几和椅子、睡床、床垫、床头柜
其他类	床上用品、窗帘、遮光帘、灭火器等

2．品质标准化

对于房屋装修，除了在与开发商合作前期介入以外，途家是不参与的。那么，该如何实现"相对标准化"呢？途家的方法是，把装修

标准与房价挂钩，推行“品质标准化”。

“品质标准化”有两种办法：

一是根据所在区域市场情况，设定一个装修标准要求。比如某大城市核心区域，途家可能要求装修标准在7 000元/平方米以上。再比如某开发区房客为出差群体，每晚房价在220～280元/间，装修成本如果也要求7 000元/平方米，不但房东收不回成本，而且途家压力也大，要求2 500元/平方米的装修就可以了。每个区域都有相应的装修最低标准，可以高于最低标准，而不能低于它。

二是在某些资源相对稀缺的区域，根据产品现状，调低价格，即装修不到位的，就把价格降到顾客心理能承受的标准。

与上述两种办法相对应，途家在设定房价时有两个方案：一是成本定价法，即根据房子的装修成本和其他价值，计算出一个相对正常的租金回报率，以此为基础进行定价；二是竞品分析法，途家房子的价格，一般会高于周边的“农家乐”，而低于周边的五星级酒店，比如太湖边的某著名酒店和某小区地段基本相同，该酒店700元/天，途家在该小区的房子就定价为450元/天。

五、途家的数据和未来

根据途家的数据，70%的人入住途家是因为家庭出游，10%的人是情侣度假，10%是朋友聚会，10%是商务出游。总之90%房客的目的是休闲出游。这从一个侧面表明休闲游在中国已蔚然成风。

2014年，途家预订和入住的订单显示：周三和周四是下订单最多的时间，入住最多的则是周五和周六，差不多20%的人是在周六入住。

这说明周末游已经成了趋势。

途家的平均入住天数是三天，而携程和艺龙订单的平均入住时间是1.2～1.5天，这表明休闲度假要比商务出行的时间长。2014年，人们搜索周边游和自驾游的次数，比之前增长了46%。

2013年和2014年，途家获得了商务部主管的中国服务贸易协会颁发的“中国最佳客户服务奖”，这个奖项是主办方经过半年的在线调查、线下入住，以及呼叫中心预订，才评选出来的。

根据网络调查，96%的人对途家的产品和服务非常满意。用户入住之后可以在网站和手机客户端上对途家进行点评，满分是5分，途家的平均分是4.6分。

从目前的一切来看，途家将拥有更辉煌的未来。

第三篇　互联网+组织=新产能

组织内部的资源要激活，离开原架构建立崭新的引擎和动力，并充分运用原有资源是根本。不管是企业内部效率增加，还是新组织产生新的盈利能力，都是新的产能。新产能不只是规模的扩大，更是创新能力增强。

移动互联网时代，个人与组织的关系发生了巨大变化：（1）客户导向下，谁最了解客户，谁就最接近企业价值的核心；（2）产品需要不断迭代，而层级制很难迅速做出反应；（3）创意时代，人作为一种特殊资产的价值不断凸显，传统的晋升和加薪制度不足以体现其价值；（4）各种职位信息已经实现充分扩散，人对组织的黏性不断降低。

个体与组织的力量对比发生了变化，扁平化、去精英化、去中心化，成为移动互联网时代组织变化的核心。

在网状价值结构中，不存在真正的中心，每一个员工所在的岗位都可能成为网络的中心。组织的话语权强弱不再依据职位高低，谁接近客户，接近企业价值最终变现的环节，谁就拥有话语权。

房地产界的组织，主要有3种：（1）房地产企业；（2）企业家组成的各种商会；（3）房地产从业者组成的各种社群。

房地产企业作为营利组织，需要实施的内部变革涉及3个重要方面：（1）推进扁平化以加快反应速度；（2）围绕企业价值核心构建新的组织形式；（3）全面信息对称。本篇所写到的复星地产、当代置

业、鸿坤集团实践了这些变革。推进扁平化可以让原组织的动力更充沛，进而促使效率提升，而这样的组织便成为新的引擎。

有人认为，目前是一个产能过剩的时代，但事实上，生产什么，该产能是否有竞争力，才是真正的核心。复星地产通过内部的组织变革，构建新的价值核心，不断开发崭新的产品线，紧跟时代脉搏，创造新的利润，那么这种产能就不会过剩。

而且，新产能所带来的绝不只是规模的扩大，更是创新能力的增强，是不断寻求新的利润增长点的能力的增强。

拥有庞大资源，却苦于无法变现的商会、社群组织，用互联网思维激活组织的核心在于：用新的营利组织激活原组织资源。成立之初就拥有互联网思维的全国房地产经理人社群“全经联”，通过相关基金和虚拟孵化器的成立，激活了自己庞大的资源库。链接中所提到的另一种模式，则是利用商会组织的背书，通过“组织内众筹”激活原组织中不同行业巨头的资源。

原组织不具有的营利能力，新组织具备了，新组织可以利用原组织的一切资源，却又相对不受束缚，这就形成了崭新的具有竞争力的产能。

第五章
复星地产：扁平化组织中的明星合伙人

移动互联网时代，个人与企业组织的关系在不断发生变化，扁平化、去中心化成为房企解决问题的法宝。然而许多企业刚一起步就觉得与原有体制产生冲突，阻力重重。这些问题在复星地产似乎都被轻而易举解决了。

秉承复星集团提出的“全息复星人”理念，复星地产让每个员工都了解企业的全部情况，信息全面对称。通过复星通移动端系统，普通员工可以越级向任何一个层级汇报，从而调动企业里的一切资源，迅速解决问题。复星地产建立了合伙人制度，即围绕着所引进高端人才的兴趣和特长，组建团队和组织，并结合复星集团的强大平台资源加以培育，使其收入与社会影响均与其创造的价值成正比。在这样的制度下，定位为“复星集团房地产投资管理平台”的复星地产，已成功实现了从房地产开发到房地产投资的战略转型。

他们是如何做到这一切的？日前，明源地产研究院专访了复星集团副总裁兼复星地产总裁徐晓亮（图5-1）及复星地产总裁助理、人力资源部总经理徐明。



图5-1　复星集团副总裁兼复星地产总裁徐晓亮

一、做一流的房地产投资集团从“人”开始

（一）全产业链、多产品线的不断迭代

复星房地产的转型重构始于2011年，据徐晓亮介绍：“复星地产平台要做给复星集团多元化投资托底的实业，所有资源都可以装进房地产的蜂巢里面。比如在健康领域，我们可以把复星集团在全国领先的医药资源和保险、房地产资源环环打通。”

复星地产的机会在于城市发展2.0版本，即以城市功能提升、产城融合为新的属性需求的新一轮城市发展。而复星的产业基础、房地产多城市布局以及海外嫁接资源引入中国的能力，正是徐晓亮制定复星地产3年转型战略的前提。复星地产定位于房地产投资集团的初衷是：依托旗下复地集团、星浩资本、星泓资本、星豫资本等若干开发平台，以中国动力为核心，从投资的角度去做蜂巢城市。

复星地产提出“蜂巢城市”的概念，即未来的城市不是单个中心的，而是产城融合后的多中心、复合型、多模块的有机生命体。在城市的功能升级中，复星地产将运用20多年投资产业的经验以及在海外收购兼并的优势，以国际化的视野打造“2.0版本”城镇化下的房地产项目，即在金融、文化、物流商贸、健康、旅游五大领域打造蜂巢城市产品。

复星地产旗下每个开发平台都会有其对应的板块，但随着其自身业务发展的需要，业务领域也会出现相互交融。比如星浩资本，这是一家涵盖私募基金、开发管理、商业运营、健康养老等四大业务范围的综合性管理公司，专注于投资中国首创、高成长性、高回报率的创

新型城市综合体。随着星浩自身的发展，星浩资本打造了银耀荟品牌，布局健康养老领域，践行复星地产的健康蜂巢战略。

复星地产旗下每个开发平台虽然都有相应的产品线，但不会对业务领域进行严格的边界设定，相反会鼓励开发平台跨领域发展，这在一定程度上能形成内部的良性竞争环境。这就是复星“灰度”的管理哲学。

复星地产的投资基因决定了其本质就是一个创业的大平台。这个组织有别于一台已经运转了几十年甚至上百年的四平八稳的精密仪器。相反，今天的复星地产，每个领域的边界都在拓展、融合。对于许多习惯了按照既定章程推进工作的经理人来说，复星地产的组织韧性是一个需要参透的课题。

徐晓亮表示：“复星整个地产板块当前的战略方向已非常清晰，我们已从一个传统的房地产开发集团转型成为一个房地产投资集团。我们的目标是在国内聚焦蜂巢城市，海外深化全球布局，实现双轮驱动，把复星地产打造成为全球一流的房地产投资集团。”在国内，复星地产一直践行“蜂巢城市”战略；在海外，复星地产则开始了强势的收购。

而所有这些，最核心的步骤，都是要找到对的人。

（二）投资的本质是找到行业里最好的人

复星地产的定位不是做一个开发商，而是要打造全球一流的房地产投资集团，因为唯有投资才可以迅速地实现多元的战略目标。

投资的本质是什么？是找到行业中最合适的领导人，构建最匹配的团队。这样一来，即使相关业务不熟，相关短板也能迎刃而解。

而一旦拥有了人，能否让每个人爆发出最大能量就显得很重要，复星地产利用移动互联网手段，对公司进行了全面信息对称、全面扁平化的改造。

（三）信息全面对称的“智慧生命体”

复星集团的4个创始人里面，1个学哲学，其他学生物，复星集团认为自己的组织最好的形态是“智慧生命体”。

为什么要打造一个智慧生命体？复星集团董事长郭广昌曾表示：“首先，一个人可以走得更快，一群人可以走得更远，如果把一群人打造成一个组织、一个智慧生命体，我感觉就可以走得又快又远。其次，我一直觉得‘猪站在风口也会飞’是有问题的，猪很难找到那个‘风口’，即使真找到了，对猪来说肯定是一个很不幸的事——因为吹起来之后，跌下来死得更惨。所以，只有一个智慧生命体才能找到那个‘风口’，同时又能够生长出翅膀，以在这个‘风口’上飞起来，还能飞得更远。所以，我们要做的就是要把复星这个组织打造成一个智慧生命体，有智慧找到产业的‘风口’，并可以高高地飞起来。”

整个复星集团就是一个智慧生命体，每个员工不是公司里的一个零部件，而更像是一个细胞。每个细胞既能达到自我循环，又能有机融合地形成一个组织。一个智慧、智能的组织会随着外部环境的变化不断地适应环境，发展壮大，自我调节，自我迭代。

复星集团有各种信息对称的制度，让每个员工真正了解整个企业。对外，每个员工都能代表复星集团，告诉别人复星集团是一家怎样的企业，公司的文化、公司的战略、公司最近的项目是怎样的。对内，每个员工都能充分了解公司的战略意图，对于需要自己判断的一

些情况，能够从公司最高的战略意图和战术出发，做出正确的判断。复星集团对每个员工都要求像董事会一样思考，像秘书一样工作。

通过移动互联网等的使用，复星集团在内部建立了信息对称的新模式：让每个决策流程所涉及的人，包括最高层，都可以通过移动互联网在第一时间参与讨论，听汇报；而任何一个普通员工，如果需要，都可以直接和董事长、总裁对话，从而实现无障碍的沟通和信息的充分对称。

二、如何组建各产品线核心团队

战略定了，如果没有人执行，仍是一纸空谈，所以引进领军人才至关重要。对于优秀的人才，从复星地产总裁徐晓亮到复星集团董事长郭广昌都会全力争取。

在合伙人制度下，复兴地产会围绕着所引进核心人才的兴趣和特长，组建团队和组织，并依托复星集团强大的平台资源加以培育。那么，相关核心人才和团队，是怎么找到和组建的呢？

（一）自建团队和收购团队并举

徐明认为，成立新的产品线团队，主要目的是获取一种能力。

从投资角度来说，进行财务投资，短期可看到价值；进行战略投资，短期看不到回报，但整合到复星地产大的布局里面，却有很大的战略价值。

复星地产组建相关团队，就类似于一种战略投资。既然目的是通过投资获取一种能力，复星地产也就不纠结于到底是自建团队还是购买公司。

目前，复星地产在国内，更倾向于通过引进高端人才组建团队；在国外，则是收购平台公司。收购平台主要由投资部门负责，组建团队则主要由人力资源部门负责。

到底是收购还是组建团队，主要看当时的机会。在复星地产拓展的业务领域及区域内，如果正好有质地较好的平台公司希望被收购，复星地产就会出手收购。当没有这样机会的时候，复星地产会在相关领域内寻找高端人才组建团队。

（二）选择核心人才的标准

复星地产想找到怎样的人才呢？

复星地产对自己所需要人才的基本描述是“40岁左右的企业领军人才”，具体来说，有以下一些标准：

1．价值观相近

复星集团的核心价值观是：“修身齐家立业助天下”，简称“修齐立助”，也以此来要求所招募的每个人才。

2．具备创业企业家精神

所谓创业企业家精神有两个维度：一是要有想法，二是要有办法。

许多传统的房地产开发企业已经有了自己很成熟的想法，寻找人才，是为了帮助其落实想法。而复星地产已成功地从房地产开发转型为房地产投资，所以其提出了“创业企业家精神”。这意味着在复星地产整体框架下，企业家要能自己提出战略，提出商业模式，并且组建团队，实现战略落地，形成自我闭环。

（三）引进人才的步骤

上面所说的要求比较抽象，如何按照这个要求寻找人才，并对他们进行评价呢？

1．明确重点行业、企业，圈定人选

复星地产的人力资源部并不把自己定义为一个职能部门，而是定义为一个业务部门，乃至一个战斗的部门。

复星地产的人力资源部门非常清楚公司的战略规划，同时还会进行行业趋势研究。对于可能代表未来方向的行业，会重点关注，比如专门做服务的、专门做物流地产的、专门做养老地产的、专门做商业旅游地产的、专门做地产基金的等等。

对于这些被重点关注的行业，复星地产会先进行该行业的全行业分析，明确哪些公司在这一块是做得比较好的。如果该行业在国内缺乏出类拔萃的企业，就得放眼海外，复星地产旗下星堡的首席执行官（CEO）就来自美国最大的养老机构。

圈定相关企业后，复星地产会先从侧面了解，是否有收购该企业的可能。如果没有这个可能，复星地产会从整个行业里遴选出副总裁以上且有创业意愿的优秀人才进行接触。

在大公司中做到核心高管的一般可以分为两类：（1）觉得挺舒服，待遇不错，做职业经理人挺好；（2）特别有想法，但短期内又不可能做到总裁的位置。复星地产主要为第二类人提供一个平台。初步锁定一个人才后，怎么把他吸引过来呢？怎么最终判断他是否符合复星地产的要求呢？

2．直接联系，反复沟通

在引进一个人才之前，双方会进行反复沟通，对于一些核心高管，甚至会与其有几十次的沟通。在这样的沟通中，复星地产会完成对一个人才的判断。

复星地产旗下星健资本总裁周成辉，加入复星地产前是某企业华东区的执行董事，还担任过天津某大型房企的总经理、上海某大型房企的副总经理等。复星地产看好大健康领域，而周成辉则有很强的学习能力并对大健康很感兴趣。复星地产先后和周成辉接触了一年左右，谈了几十次，关于未来的一切都谈到了。最终周成辉加入复星地产。

如果暂时不能合作，复星地产会和相关人才保持联系，将其资料录入人才库。因为“事物是发展变化的，他今天不愿意来，说不定明天会主动来找我们”。在伦敦，复星地产曾经收购了一个全部是英国人的团队，并准备从总部派一名高管进驻。此前一名曾经谢绝复星地产其他职位的人看到媒体报道后，主动联系复星地产，并表示愿意应聘该职位。

（四）判断一个人可以成为企业领军人物的办法

1．把价值观落地为行为标准

复星集团已经把价值观细化到行为标准，如怎样“修齐立助”，哪些行为是“修齐立助”，等等。

结合复星集团企业价值观行为准则，复星地产设计了一套面试问答考核体系，在面试过程中，将问题融入与应聘者的沟通中，根据应聘者的回答，对其进行综合评判。例如：“你最快什么时候可以到岗，离职时工作如何交接？”如果应聘者回答：“我对老板需要交代，所以我需要两个月的离职期。”那就说明其是一个有责任和担当的人。

面试中还会涉及工作中的一些细节、家庭情况等，主要目的是看对方如何做出选择，根据什么标准来选择。从哲学角度来讲，人与动物的差别在于人是有自由意志的，所谓自由意志就是说人不是在下意识地去做选择。

复星地产相信：一个人的选择过程就可以体现他的价值观。

2．把企业家精神落地为外在能力表现

上文已经说到，复星把企业家精神归结为：有想法、有办法。他们通过下面的方法来判断一个人是否具备企业家精神。

（1）独特的思考说明有想法

企业家精神是骨子里面的，是自我成就的一种动机，成功的领导者和企业家都是天生的，而不是后天培养的。有创业企业家精神的人，当和他谈到对具体项目的看法时，他会饱含激情地讲述，如果这个事情由他来做，他会怎么做。无论是行业或项目，他自己都会有一些独特的思考和见解。

复星地产选择人才的标准，就在于对方对将接触的行业本身有足够的兴趣、想法，他想做的事情和复星地产的规划是一致的。

（2）资历和学习能力说明有办法

复星地产很清楚自己要找一个什么样的人才。

过往的资历显然是重要的，对方取得过哪些业绩；这些业绩是在项目层面、城市公司层面，还是在总部层面；他的职业履历一步一步是怎么发展的。这些代表了个人过往的积累。

当然，更重要的则在于实操经验。复星地产会直接询问对方主管过的项目，通过深入的探讨交流，基本就可以了解到这个人对业务的熟悉程度、对项目的判断力、对市场的判断力、对产品的热情。对于产品、商业模式、发展战略的探讨，如果他自己没真正经历过、思考过，是回答不上来的。

鉴于复星地产要做的都是崭新的东西，所以还要求领军人物有很强的学习能力，能够迅速地去掌握并理解新知识、新领域乃至一些跨界的事物，能迅速地透过现象看到本质。

对于对方学习能力的判断，也是通过沟通来进行的。多次沟通之后，复星地产会问对方一个问题：“你和这么多人谈了，你也了解到我们的想法，你对我们要做的事情现在是怎么看的？”

因为面试是一个互动的过程，在对方表达自己想法的同时，复星地产也会阐释自己的观点。如果对方能有条理地总结最终的观点，不但包含自己最初的想法，还融合了沟通中双方碰撞出的火花，基本可以判定，这是一个有学习能力的人。复星地产认为，“他的想法和我们的想法能否铆和在一起，能否产生共鸣，很重要。面试过程中能够铆和在一起，那么以后工作中就也能铆和在一起”。

有学习能力就有学习的行动力。上文提到的周成辉，加入复星地产后，在短时间内就接触了大健康行业里的许多专家，还先后去韩

国、新加坡、日本学习，目前已经很有心得，并和全球最好的养老机构签订了战略合作协议。

（3）如果某个人才不具备全部所需能力，可以通过组建团队实现

企业领军人物通常需要具备较为全面的能力。如果暂时无法找到这样的人才，则可以退而求其次，组建核心团队来推动企业的发展。例如，需要轻资产运营能力，就找具有轻资产运营能力人才；需要战略投资能力，就找战略投资人员……组合在一起，再由一个组织协调、战略领导思维非常强的人来领军，从而搭建出一个企业的核心团队。

三、合伙人的资源和利益

行业的精英们之所以愿意成为复星地产事业合伙人，很重要的一个原因在于复星地产事业合伙人制度所能提供的资源和利益。

（一）合伙人可利用的资源

1．复星集团全球平台资源

复星集团通过20年的发展与积累，构建了强大的全球资源平台，为加盟复星地产的行业精英们提供了强大支持。例如，星浩资本成立初期所募集的第一支基金，其有限合伙人都来自于郭广昌生意圈里的企业家。而复星集团自身也作为基石投资人进行投资。正是因为有这样一批著名的企业家参与投资，星浩资本从零起步，迅速发展成为中国规模最大的房地产私募基金之一。

复星地产的事业合伙人借助复星集团的资源发展壮大之后，又能为复星集团带来新的资源，从而形成良性循环。

作为一家拥有17年历史的英国专业地产基金管理公司，Resolution Property之所以选择和复星地产共同设立合资公司，并由复星地产控股，正是因为其看中了复星集团强大的全球平台资源。Resolution Property首席执行官罗伯特·劳伦斯曾表示：“这是Resolution Property业务发展中的重要里程碑，与复星地产的合作为我们未来的基金提供了重要的投资能力，并给予我们机会，通过创造性的资产管理，充分使用我们在增值型物业中的丰富经验，为欧洲房地产项目提供服务。”

2．合伙人自己所获得的社会声誉

复星地产希望所有的事业合伙人都成为明星企业家。在很多知名房企中，只有董事长或总裁是社会公众人物，而除此之外的人，外界一无所知。而在复星地产旗下，星浩资本的赵汉忠、星健资本的周成辉等都已享誉业内。

3．整合企业一切资源的权力

在很多企业，老板是高高在上的。而复星集团内部，则很像一个企业家俱乐部。复星集团董事长郭广昌经常说：“你们说自己已经尽力了，你们有没有把我用起来呢？我在这里就是给你们用的呀。”在郭广昌眼中，这些人已不再是下属，而是与自己合作的企业家。

（二）合伙人的利益：分成和跟投

复星地产合伙人的收入可分为三部分，前两部分为每月固定的薪酬、年终绩效奖金，与其他企业区别不大。差异在于第三部分：复星

的合伙人分享机制。

复星地产会为合伙人在平台上的资金回报设一个基本门槛。产生收益后，其中归有限合伙人（LP）应得的部分自然归投资人。而复星会从其作为一般合伙人（GP）应得的部分中拿出一定比例的收益，分给合伙人团队。也就是说，平台赚得越多，合伙人分得越多。

此外，复星地产要求所有项目都必须跟投，一般跟投是在总投资的1%左右。这就激励合伙人全心投入做大蛋糕，提升收益。

（三）次级合伙人

每条产品线平台，往往又会再收购平台。复星地产鼓励这些产品线公司更多地通过收购兼并获得项目，而不是自己直接去开发。

下一层的逻辑和上一层的逻辑是一样的，因此往下又可以有次级的合伙人。

四、合伙人制度的风险控制

复星地产经历过三年准备才开始实施自己的战略，其中组织管控体系、核心团队、激励机制是思考最多的。而针对合伙人平台的放权和风险控制，复星地产的做法很有特色。除每年必须上报战略年度预算等外，还有以下一些措施。

（一）核心团队成员由两方共定

如果在一个产品线平台的班子里，有了事业合伙人而缺少总裁或副总裁，则需要由复星地产和平台公司共同商定。

事业合伙人觉得好，复星地产觉得不好，不行；复星地产觉得好，事业合伙人觉得不好，也不行。复星地产作为大股东，事业合伙人作为船长，拥有同等的话语权。

在产品线平台，应聘副总裁以上核心团队成员，需要被复星地产总裁面试。副总裁以下的岗位则基本都由产品线事业合伙人决定。复星地产的“投后管理”，正是通过把产品线核心团队做大做强来实现的，因此这项工作会一直持续下去。

（二）重点岗位“三翼”的提醒作用

在复星地产旗下平台公司中，有三个岗位由复星地产派驻：一是首席财务官（CFO），二是人才资源总监（HRD），三是法务。复星地产内部称其为三翼人才，意思就是三个翅膀，他们管钱、管人、管风控。

他们平时向平台公司直接领导汇报工作，既接受平台公司直接领导的工作安排，又有一定的独立性。比如：派驻HRD如果觉得平台公司直接领导的一项人事决策存在问题，就要进行提醒。如果不提醒是派驻HRD的责任；如果提醒了，该平台公司直接领导不接受，派驻HRD需要向复星地产进行汇报。

在相关决策体系中，特别重大的事情必须报复星地产进行决策，如公司的战略、年度的预算、重大的融资、重大的资产退出、重要岗位的招募任用、薪酬机制等。

这个制度的存在是为了实现相对的平衡，一般来说最终决策权仍在平台公司。三翼人才不参与所派驻平台公司年终的绩效分配，其年终绩效考核与分配都在复星地产。

对于海外公司，复星地产在购买后会派驻CFO，随后会派一些投后管理的同事不定期去帮忙。

复星地产强调，所有这些措施都是为了帮助旗下平台公司，而不是去进行监控，相关合伙人在复星地产的平台上越成功，复星地产也就越强大，双方利益是一致的。

复星地产看好自己的合伙人制度，因为“这么多团队都建立起来了，这么多牛人都来了，这么多项目都运作起来了，这就是最大的证明”，而且“不用这样的机制就吸引不到这些人”。

不同企业有不同的特点。复星地产的扁平化机制和合伙人制度都很有特色，而其他一些房企也根据自己的特点打造出了自己的模式。其中比较有代表性的是同为房地产百强的当代置业的扁平化、鸿坤集团的合伙人制度。当代置业的扁平化里最大的亮点是设置了一级虚拟组织，并通过信息全面对称让员工实现自我管理。鸿坤集团的合伙人制度则依托原有框架进行，更易借鉴。

链接1　当代置业：互联网+内部管控，扁平化扫除信息不对称

当代置业认为，随着规模变化，公司要从最基本的组织结构开始变化，以前管的项目少、人少，一个指令、一个想法、一个思考，能迅速地被项目公司执行。而规模大了以后，资源被分散了，组织庞大了，人员进出的频率、培训的周期都会加长，组织结构就要发生比较大的变化。

当代置业资产规模在100亿元左右的时候，已经开始变革，从过去的层级制逐渐转向信息全面对称的扁平化、去中心化机制。其运营流程总体架构如图5-2所示。

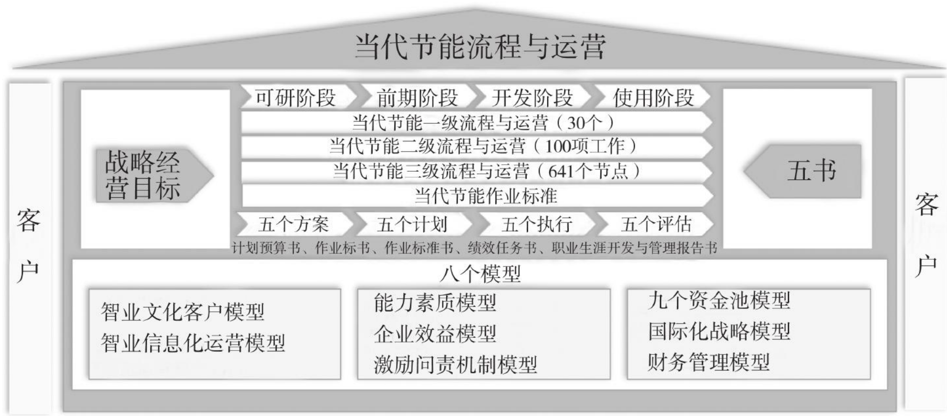


图5-2　当代置业流程与运营的总体架构

在当代置业，房地产运营被分成4个阶段、8个专业，当代置业认为，组织结构不与战略挂钩，不与业务相结合，就是虚假无用的官僚机构。

当代置业的控制系统有3条轴：

（1）纵轴Y轴是从可研到前期开工再到使用阶段的业务职责线。

（2）横轴X轴是8个专业：规划、工程、行销、人力等，其中“五个三”指成本专业。

（3）Z轴则是一级、二级、三级的业务流程，表现为可以随时生成的各种流程与运营执行表。

一级流程一共有30个节点，二级有100个节点，三级流程有651个节点，集团层面管30个节点，主要包括产品客户、市场定位、竣工以后的评估。当代认为“集团管得越多越细，就会越乱，所以只管关键节点”，从二级流程往下都分解到专业。

相关流程、业务和节点的关系，如图5-3所示。

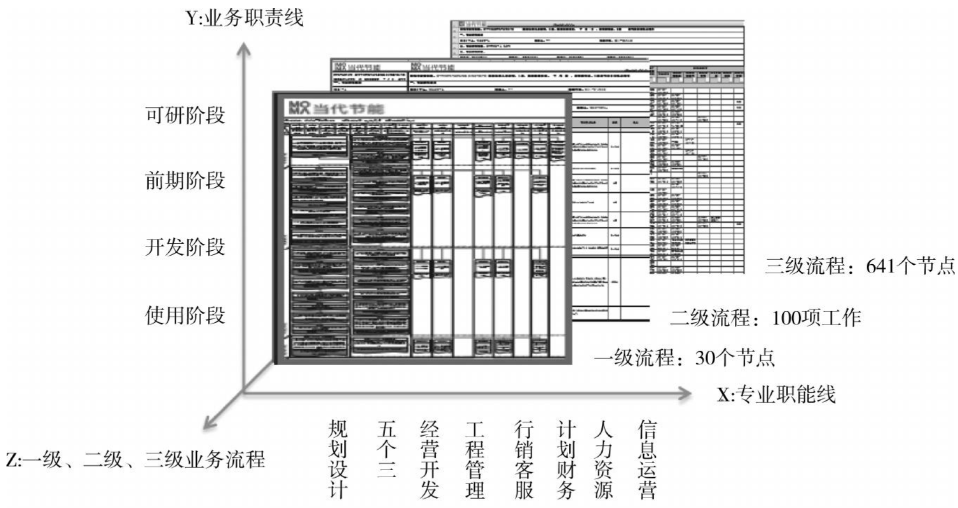


图5-3　当代置业的管理流、业务流、信息流

一、每个专业做自己专业的事

当代置业坚持，每个专业应做自己专业的事情，因此其将专业和阶段、节点等闭合为一个系统。图5-4就是这个系统的结构和运作模式。

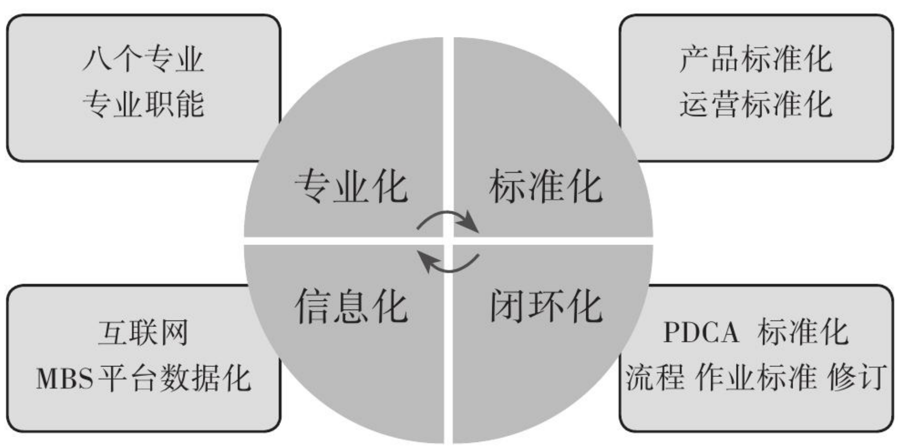


图5-4　将专业和阶段、节点等闭合为一个系统

当代置业流程中的每个节点都有对应专业具体的成果表现，比如规划的方案、施工图、竣工图，成本的战略采购、专项采购、目标成本、动态成本，行销的案场执行方案，等等。其各个专业可以在不同的阶段发挥不同作用，或以自己为中心，或帮助别的专业，其具体关系如图5-5所示。

8个专业包含产、供、销。其中：规划设计专业和工程管理专业（还包括经营开发专业、计划财务专业、人力资源专业、信息运营专业）是生产，五个三专业是供应，行销客服是销售。项目在可研阶段、前期阶段以规划设计专业为主，工程管理专业为辅；项目在开发阶段以工程和理专业为主，规划设计专业为辅；项目在使用阶段以行销客服专业为主，工程管理专业、五个三专业为辅。

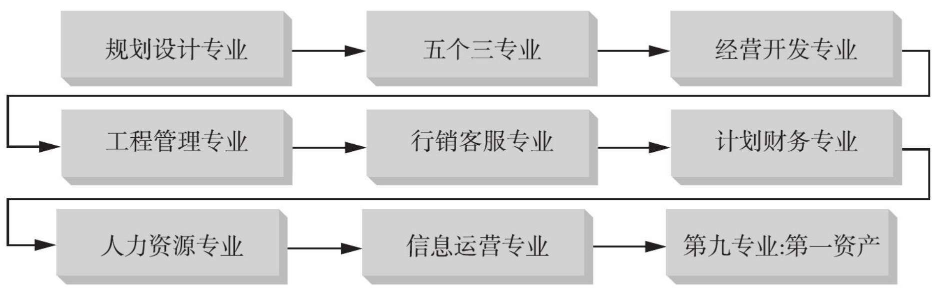


图5-5　当代置业各个专业之间的关系

二、去中心化：智业合伙和罗伯特议事规则

从一开始拿地，相关研发小组就要跟投。这样就不会出现“一帮人决定投资以后，对另对外一拨人说干去吧，把地拿下来不归我管”的情况。

比如项目投资10亿元，就拿出10亿元份额的5%另外成立一个公司——专门的合伙人公司。集团主张拿地的人强制性跟投一部分，其他股份放开，公司内部如果有人愿意跟投都可以跟投。这就形成了智业合伙，当代置业认为这就是去中心化最直接的表现。“不是说我要去管你，而是说你投资我的项目”。

当项目出现大变化，如在增加投资、预算等的时候，合伙人和所有跟投的人一起开会，根据罗伯特议事规则进行讨论，然后大家投票表决。在罗伯特议事规则下，主席不再重要，每个人有平等的发言权利，这样也就体现出彻底的去中心化。

项目跟投之外，当代置业目前已经有7个内部创业项目，成立了相对独立的公司和团队进行运作。当代置业认为内部创业必须：（1）给股权；（2）管理团队跟投；（3）市场化运作。

三、扁平化：虚拟中间层

当代置业的组织结构是基于矩阵制的“联邦制”，也就是总部对地区公司充分授权，让第一线的职员及时决策、敢于决策，让接触市场的人来带动决策。总部负责建体系、定标准、做流程，总部各中心负责按照专业职能和业务职责既实现一二三级专业又推动一二三级流程与运营；地区公司/项目公司负责集团五书及流程与运营的执行落地，完成计划预算各项指标。遵循精简、高效、扁平、融通、多元的体制和激励、竞争、蜕变、监约、灵活的机制，实行总部—地区公司的二级矩阵式管理结构。

当代置业目前真正存在的实体组织只有两层，一层是集团的8个中心，另一层就是各个项目公司。

当代置业的地区公司则是虚拟的，如在北京、山西、湖北、江西、湖南的地区公司就不止一个项目，地区公司要把几个项目的资源和集团总部对接好。因此地区公司存在的意义是调配一些资源，而权力则基本授给项目公司。

地区公司“虚拟”的真实含义在于，地区公司的每个人都在项目公司任职，地区公司的人并不在一起办公，他们更类似于流程中的一个委员会，针对一些具体问题进行投票，他们在地区公司的职权只体现在线上审批流程中。

当代置业认为，这一模式对于资产在100亿元左右的公司是最好的模式，但当公司资产到了300亿元，当一个城市里有10个项目的时候，地区公司就得实体化。当代置业计划到那个时候项目上就只剩下工程，项目里面的规划、行销、管理、财务就提到地区公司，其实还是两级结构。

四、“五书”下的法制化管理

地区公司既然“虚拟”，用什么办法，依据什么来实现日常管理呢？特别是在不同项目之间出现矛盾时，该怎么办呢？

每个地区公司在拿到项目前，要跟集团公司签订“五书”。第一书是计划预算书，获取了多少土地、今年开复工的面积、入伙多少、七项成本、三项费用，都要清楚说明。

以计划预算书为龙头，之后有作业标准书，开发涉及的8个专业都得在规则下工作。

各级权力的来源则是职责授权书，董事会授给总裁什么职责，总裁授给下面什么职责，地区公司总经理有什么职责，都很清楚。比如地区公司副总经理以下的人事任免权、资源调配权都被授给了地区公司总经理。

另外两书是职业生涯开发与管理报告书、绩效任务书。职业生涯开发与管理报告书的内容为，个人一两年之内，工资上、职位上想达到公司的什么水平，一定要跟公司说清楚。绩效任务书则对应着一些“钱以外的目标”，比如组织目标。

各种计划每年调整，规则也要变化，不同项目指标不一样，但科目是一样的。当代置业几乎所有矛盾和问题，都可以在一二三级流程和作业标准里找到答案。

五、每项工作都对应具体的时间和人

“职责授权书”上有几百个事项，每个事项都有说明、流程，对应着具体的人。对于集团考核的100项工作，绿点表示按时完成，黄点表示延时完成，蓝点表示还没有完成。每一个点，都有历史记录。

流程每年度升级一次。对于集团管理者来说，纵轴全部是一样的，横轴是各种项目，其中的对比可以即时进行并随时生成图表。

移动技术，在这里面也得到应用：比如拿到证，就即时拍照把证传入系统完成一个节点；许多项目的塔吊上的摄像头和系统直接相连，一旦项目宣告封顶或进入其他节点，集团都可以看到实时的画面，并进行查证。

同样，各层级掌握的600多个节点，也对应着具体的人和具体的时间。

这样，大家不是在领导指令下进行工作，而是每个人都明白自己什么时候该做什么，怎样算做好，怎样算完成，因此都是在为自己工作。

链接2　鸿坤“合伙人+”和“双通道”实现扁平化

鸿坤集团的人才理念是“以价值创造者为本”，其定位是打造一个“价值创造者展现才华的舞台”，鸿坤所有的组织管理和设计，都基于这一理念和定位。鸿坤集团在房地产板块内部推行的“合伙人+”“双通道”等机制是其相关理念最为典型的落地方法。

“合伙人+”制度和“双通道”机制的核心都在于：对于优秀和专业的人进行充分的授权。

一、“合伙人+”：为优秀的人搭建优秀的平台

近年来，很多房企都在做合伙人制度、跟投制度等，目的都是体现风险共担、利益共享，绑定个人与公司的利益，激发员工潜力。

鸿坤“合伙人+”的概念与一般的“跟投”绑定概念有所不同，不是让员工投入金钱，而是让大家站在企业家的角度用心工作，投入“企业家精神”，创造优秀业绩，从而获得企业家的生活方式、地位、荣誉等，给优秀的人更加优秀的条件。

1.“合伙人+”的甄选原则：以“企业家精神”、价值观一致为核心

鸿坤集团认为企业家和普通员工的最大区别在于企业家没有退路，要承担所有责任，遇到困难不可能随便找客观理由放弃，而必须积极应对所有的市场竞争，主动提升自我，培养自己的创新、创造、进取能力，培养自己有勇气、敢担当的精神。这种精神是非常稀缺也非常重要的，尤其是房地产行业在步入“白银十年”以后，更加需要这样的精神来支撑企业的健康持续发展。另一方面，在“万众创新、大众创业”以及房地产白银十年的背景下，大部分企业面临二次创业，鸿坤认为自己虽然已经成立十几年，但也必须时刻保持创业心态。

因此鸿坤将“企业家精神”和创业心态放在高级合伙人标准的第一位：高级合伙人必须有企业家精神和创业的心态。而成为高级合伙人的第二个重要条件，是必须与鸿坤的企业文化和企业价值观高度一致，能够成为企业文化和价值观的代表。第三是有优秀的业绩，对企业的发展具有不可替代的突出贡献，比如技术性的人才在自身所在专业领域有足够影响力，能成为业内顶尖专家。

按照这样的标准，鸿坤地产板块首批高级合伙人中的四位是公司前两年“最具企业家精神的经理人”奖的获得者：不但业绩优秀，而且是大家公认的企业文化、企业价值观的代表。鸿坤认为，

只有这样，企业才可以放心把权力交给他们，大家也才能很好地配合他们。

在首批合伙人的基础上，鸿坤将设立合伙人联席会。后续高级合伙人的产生，由合伙人联席会进行选举，高级合伙人候选人必须由合伙人联席会2人以上成员提名，且需得到合伙人联席会成员的一致同意才能成为高级合伙人。这样保证大家都是“同类人”，保证“合伙人+”以价值创造者为本的理念得以长期传承。

2.“合伙人+”特别授权：去中心化、去职能化、实现组织扁平化

鸿坤集团认为，移动互联网时代，必须根据客户体验快速迭代产品，而房地产企业之前的相关周期很长。鸿坤集团董事长赵彬说：“现在受互联网影响，客户消费习惯变化很快，怎么打动客户让他们有惊喜非常重要。强调快速迭代，才会让客户有深刻而与众不同的感受。”而要做到反应迅速，内部管理结构的扁平化和去中心化就非常重要。在这一点上，鸿坤有很多设计，“合伙人+”的特别授权是其中的典型代表。

鸿坤对于高级合伙人进行特别授权，高级合伙人对企业事务有很高的参与度，对房地产方面的事务具有全面的知情权，对战略、品牌、经营管理、企业文化等重大事项的决策有参与权；高级合伙人在同级别的人员中，会有更高的授权，例如具有高级合伙人身份的区域总经理，就比其他区域总经理的授权大；在特别情况下，个别事务也会有特别授权，即使是总裁、董事长的决策权，也可以交给高级合伙人，高级合伙人可以直接决策，从而提高决策效率。

通过特别授权，组织在一定程度上做到了决策下移，从而减少部门、层级设置，达到真正去中心化、去职能化、扁平化的目的。鸿坤甄选的高级合伙人都是直接从事经营活动的，是直接面对市场和客户的，对于一线反馈上来的问题，大家能够以市场和客户为导

向迅速解决问题，提高决策效率，这正是特殊授权的目的和意义所在。

3.“合伙人+”：一个开放的平台

鸿坤集团的高级合伙人并不是“终身制”的，“合伙人+”是一个开放的平台，只要符合标准，既可以是内部培养的，例如上文所提的四位“最具企业家精神的经理人”奖项获得者，也可以是外部引进的，例如加盟鸿坤的毛大庆；既可以是行业精英，也可以是技术专家——也就是说，高级合伙人没有职级、岗位和专业的限制。既然是开放的平台，从另一个角度说，合伙人的退出也是开放的，高级合伙人可以自己选择退出。在业绩达不到要求，或是不再符合高级合伙人的标准时，高级合伙人也就自动退出了。

4.“合伙人+”的核心：企业家的责任、企业家的荣誉和企业家的生活方式

鸿坤“合伙人+”与房地产流行的“跟投”制度本质不同在于，鸿坤要求高级合伙人投入“企业家精神”，即把自己当成企业家，有对企业的经营发展承担无限责任的意识。与此对应，高级合伙人也会得到企业家的地位和荣誉，在福利待遇上，也将是“企业家的生活方式”。例如，高级合伙人无带薪休假天数的限制；集团会设立专门的合伙人办公室（虚拟组织）为高级合伙人及家庭提供所需的工作、生活保障服务，确保合伙人无后顾之忧；等等。

不仅在房地产板块，在鸿坤集团的各个业务板块：金融投资，益润医疗以及艺润文化板块，鸿坤也引进了合伙人制度，而且相对于房地产行业，金融等行业已经有较为成熟的合伙人制度和机制。

二、“双通道”，让专业人员拥有决策权

企业内搞双通道，比如双晋升通道并不是新鲜事，但大部分企业的专业通道晋升最终停留在工资待遇等的晋升上，而决策机制并没有变化。鸿坤认为，要在移动互联网时代做到扁平化、去中心

化，就要从让专业人员拥有决策权开始。鸿坤认为让专业人员拥有决策权，可以让决策更快更专业，“平面设计，看似没标准，实际只是一般人不懂这个标准，领导去定这个只能凭感觉，专家才有专业的判断”。

鸿坤集团设计的双通道机制，在经营管理中模糊了“管理者”和“专家”，在去组织架构的基础上，使“专家”的专业真正发挥价值和作用。例如，传统的决策体系，是按照组织架构下的授权体系，管理层逐级决策。但是在双通道的机制下，公司会对各类“专家”进行能力级别的评定（如采用星级制），“专家”具有参与决策和决策的权利，无论“专家”在公司的哪一个部门，凡是与他专业有关的事项决策，他都参与，并给予决策意见或进行决策。

当然，双通道的建立需要过程，习惯性的力量也让很多变革不可能一夜完成。“每个专业的决策者都有这个思维才能落地，他接受不了，你强推的话风险太大。”目前鸿坤集团已经在几个专业完成了相关改造，类似改造还在持续推进中。

双通道最终的理想化状态是：“层层架构变成扁平化，通过大数据的信息化专业化平台，快速决策、快速评价、快速执行。”

第六章
全经联：互联网思维+社群，金融、智库、平台合一的超级孵化器

房地产行业中有着各种各样的商会、联盟组织，许多房地产企业也热衷于成立或参加类似的组织，但大部分组织维持运转的模式还是收取会费。

在移动互联网时代，用互联网思维激活自己的组织，找到新的商业模式的组织很少。

全国房地产经理人联合会（以下简称全经联）是国内知名的房地产行业协会。全经联起家于网络社群。2010年开始，全经联“清理门户”，开除了一批缺乏学习和创新精神、不爱分享的会员。此后每年都有一些老会员出局。全经联决意打造一个房地产创新企业家和高级职业经理人的圈层平台，赋予其更多的黏性，让会员彼此进行观点碰撞。

全经联的特点是不仅不对会员收取会费，还为会员提供众多的服务。其在全国各地建立全经联孵化器，也孕育了一些知名公司，而孵化器的各种服务，同样是不收费的。

全经联到底靠什么盈利呢？全经联有自己的商业模式吗？

全经联的核心商业模式，就在于入股其主导的各种基金，然后投资到各个孵化项目。其辅助的商业模式，则为在其下属的商学院收取学费。而其商学院的课程，也可以成为各项目的潜在推广模式。

全经联的个人会员加入是免费的，也不需要交纳会费。但是新会员的加入，必须有老会员的推荐。全经联作为多个资源之间的关键连接点和组织者，通过连接实现了多方共赢。这种互联网思维的盈利模式激活了组织本身。

全经联孵化器并不提供办公空间，但提供了更宝贵的资源，即“资本+平台+智库”的模式。而全经联的组织结构，以及过往的各种积累，恰好为其商业模式提供了良好支撑。

全经联过往的各种准备如何对其盈利模式起到支撑作用？目前，明源地产研究院专访了全经联主席杨乐渝（图6-1）。



图6-1　全经联主席杨乐渝

一、全经联的三大资源准备

（一）以合作为目标的金融准备

全经联金融联合体是全经联联合优秀会员金融机构共同组建，开展房地产及相关行业投资的专业组织。已经有包括银行、证券、保险资金、信托、担保、综合投资、公募基金、私募基金等共94家机构加入了该联合体。它们为什么愿意聚集在全经联的旗帜之下？

全经联成立之初，就把房地产定位为服务业，而没有定位为制造业。全经联对金融服务的关注尤其高，认为房地产就是金融，金融就是房地产。全经联地产金融投资委员会是与全经联组织本身同时成立的。

对于很多金融机构来讲，工作就是找项目，金融机构认为全经联组织里有几千个房地产老总，先天就是一个项目库，因此非常愿意和全经联合作。

全经联从2010年起每年都要召集金融机构开一次关于房地产金融的大会。

（二）以创新为导向的专业准备

全经联从一开始就是一个以创新为导向的组织，这一点体现在其专业构架上。

全经联把房地产定义为：服务于人的生活、产业发展和城镇化发展的平台。全经联一开始就有商业地产委员会，领域是写字楼和综合体；还有文化和旅游地产、地产金融、产业园区、绿色建筑、养老地产等领域的委员会，却没有传统房地产组织的住宅委员会、项目设计规划管理委员会等。

所以全经联的专业一开始就是和各种产业地产相关的，和创新的产业地产相结合的。

（三）以转化为目的的组织准备

全经联是聚人而不是聚机构，是企业家和经理人的联盟而并非企业联盟，因为全经联觉得人的理念相近才能有合作。有共同的价值理念和文化，大家就可以一起不断进行创新。

因为是以“人”为组织成员，组织的各种转化也就相对简单，比如94家金融联合体的成员，其领导大多都是全经联地产金融委员会的委员。

全经联地产金融委员会本身是由人组成的，因此天然是个智库，转化成金融联合体后就成为一个平台。

二、组织准备：4种基金、50个孵化器

（一）4种基金，互为补充

全经联把自己旗下的基金分为4种：第一种类是全经联天使基金；第二种是全经联基金；第三种是各种专业基金；第四种是各独立投资机构。目前前三种基金已经全部到位。

全经联天使基金主要投向全经联孵化器内被看好项目的天使轮；全经联基金主要投向A轮；而各种专业基金、各独立投资机构则根据自己的方向进行投资。

1．全经联天使基金

天使基金主要来自全经联的会员，第一批向50位天使合伙人个人募集了5 000万元，成立了一个基金合伙制的公司，全经联做一般合伙人。

现阶段，该基金只投会员企业。天使基金敢于投别人不敢投的新项目，是因为在项目进入孵化器的时候，全经联就已经对其进行过背景调查。

全经联（北京）科技孵化器有限公司实际承担了该基金管理公司的功能。

2．全经联基金

全经联基金首期已经募集了2亿元的资本，已经投资了乐生活、海外地产等项目。全经联基金主要来自9家机构，都是全经联的核心会员，主要是房企，其中也有金融机构。全经联基金主要投向A轮，其管理公司是全经联（北京）投资管理公司，总裁是业界名人王启富。

全经联基金所起到的作用，更多表现在综合判断之后的“领投”，这可以让各个专业基金和其他会员机构愿意跟投。

3．各种专业（产业）基金

金融联合体里的几十家机构，按照各机构关注投资项目类别的不同，分为养老、产业园区、社区商业等领域。这些机构将按照各自领域联合成立各种产业基金。目前已成熟的一支基金是养老地产基金。

这类产业基金可以领投也可以跟投。目前实际控制基金的委员会也由孵化器团队领衔。

4．各独立投资机构

金融联合体中各个成员机构，如果愿意也可以对项目单独进行投资或与全经联各类基金联合投资。

（二）体验式孵化器

全经联孵化器与传统的孵化器不太一样，全经联认为创业企业真正需要的不是办公室，天使投资、抱团取暖、互相激励等众创空间能提供的服务也不是最重要的。

全经联的孵化器并不给创业团队提供办公室，其核心模式是轻资产的。全经联认为创业项目更需要的是对接用户、对接上下游产业链的合作伙伴、对接人才、提升品牌。全经联孵化器强调自己依托于全经联的平台，提供“智库+平台+资本”的独特服务。

孵化器有实体，因为项目路演、资源展示等都需要空间，需要“给政府看，给投资人看”，但这个实体更类似于一个线下体验店，全经联认为这个空间在每个区域有1 000平方米就够了，可以供许多家创业企业共同使用。全经联计划2015年在全国独立或联合成立50家孵化器公司。

三、全经联的核心商业模式

（一）各种专业服务提高黏性

全经联平台公司本身以服务为主，基本不做营利性的项目，在会议费外没有其他收入。全经联平台可以提供的服务包括智库、人才输送，也是免费的。所有这些服务的目的都是为了提高黏性。

（二）在各种基金中占小股

全经联天使基金、全经联基金以及产业基金等，其中都有全经联平台本身的股份。全经联作为组织者，在里面确实进行了投资，但最终占的股份比实际投的资金更多，从而实现了溢价。

（三）项目盈利，多方共赢

一旦投资了项目，全经联就会给予项目全方位的帮助，项目最终盈利乃至上市，全经联、各基金股东、项目本身就可以实现多方共赢。

（四）商业院收取学费

全经联设有商学院和许多分院，其讲师来自各知名成功企业，全经联向学员收取学费。（商学院本身也是全经联进行企业推广的重要渠道，详见后文。）

四、决策投资的过程

全经联主导的各基金投资的前提是：项目必须是全经联的会员的。其次，要判断他们的项目用全经联的资源是否容易孵化。而做出这个判断需要经历以下一些过程：

（一）专业委员会选出项目，论证委员会进行评估

前文已提到，全经联有众多的专业委员会，比如园区、养老、文旅、绿色建筑都有专业委员会。根据项目对应的领域，全经联会从项目专业委员会中选出3～5位委员组成项目论证委员会进行第一轮评估。这轮评估主要判断该商业模式是否可行、有没有前景。最终项目论证委员会会出具一个评估报告，提出一些倾向性的意见，意见主要用来说明考虑投资还是不考虑投资。

（二）专业投资人员进行第二轮评估

第二轮评估的人员有两组，一组是全经联金融投资委员会的委员，另一组则是来自全经联金融联合体中各金融机构的专业人员。作为专业投资人员，他们重点考查退出机制、风控。这轮评估的人员分别作为个体发表意见。而项目的情况在这个过程中也通过他们传递到其所在的机构。

（三）投资决策委员会决定全经联是否投资，其他基金则可跟投

以上所有信息最终汇集到全经联天使基金、全经联基金的投资决策委员会，这个委员会由孵化器公司核心董事等人组成。产业基金的投资决策模式也类似，目前最终做决定的是孵化器团队领衔的委员会。全经联天使基金的50位投资人中有很多是全经联的副主席和各专业委员会的主任，事实上全经联更看重的不是他们的资金，而是他们与全经联共同的价值观，以及他们的专业判断和经验。

全经联天使基金或全经联基金决定投资后，许多金融机构就会跟投，因为它们相信全经联在投资之后，就会运用全经联的所有资源来支持该项目。

五、全经联孵化器的优势

全经联孵化器靠什么支撑孵化器内企业的发展呢？主要依靠以下一些优势：

（一）天生的导师和合作者：投资人

举例来说，养老产业基金的股东和发起人，本来就是产业链上的重要企业。在新项目后期孵化的时候，他们会予以各种支持，项目对接各种服务与资源也更容易，整个产业链就会被彻底打通。对项目来说，投资不是纯粹的财务投资，还包括资源和经验。而对于这些投资人来说，投资本身能获利，与投资项目的合作也能获利。

（二）做平台：全经联会员企业数亿平方米的巨大端口

全经联孵化器不但是孵化房地产产业链创新项目的行业孵化器，其还有一个很重要的属性，即它是依托于房地产终端平台的产业孵化器。

各种社区服务、O2O平台都是可以依托于房地产的终端平台。像这样的创新项目正是全经联孵化器所关注的。

全经联认为，商业模式可以不断调整，但最终决定能否成功的，实际上是“流量”，而“谁控制了终端，谁控制了流量的入口，谁就是最终的赢家”。

孵化器不仅是房地产行业的，更是基于房地产终端平台的孵化器。不管社区、写字楼，还是商业地产，有人生活的地方都是房地产终端平台。

全经联有几千个会员企业，孵化的项目都可以使用平台能连接的终端流量，“全经联几千会员企业，几亿平方米的流量是分分钟的事情，只要商业模式合理，一定能推到这几亿平方米里去”。全经联相信自己判断后觉得好的项目一定能带给会员好处。“如果他不接受，那么这个模式就不值得推，我们是好友，我给你的东西比别人给你的东西好，如果我给的不比别人好，怎么可能聚集一群人和你合作”。

全经联坚持做平台，永远不会成立自己的专业公司，永远不会做与会员产生竞争关系的事情。

（三）独特的三种推广模式

前文提到，在孵化器和各种基金之外，全经联的盈利模式之一是通过商学院向学员收取学费。因为商学院提供的案例都是一线的案例，课程质量很高，实战性和创新性很强，所以学员很多。商学院开

创新会议和讲课本身的盈利，是全经联现金流的重要来源。而会议或讲课现场，愿意进行推广的企业可以做展板、播放视频，这样也能收取一定的费用。

全经联的讲师全部来自一线。正如全经联相信只要项目足够优秀，把它推给自己的会员实际是一种福利一样，全经联也相信，让优秀项目的核心人员作为讲师讲述自己的商业模式，是最好的推广模式，可以实现多方共赢。全经联的独特推广模式大致如下：

1．讲课推广商业模式

全经联商学院的课程体系和专业委员会体系是一致的，比如绿色建筑、养生养老、产业园区等。也就是说，这一课程体系与各专业团队的专业方向乃至金融联合体中各机构分类后的投资方向是一致的。

会员加入全经联的一个前提条件就是愿意不愿意分享。但是分享不能是直接推销产品，而是讲述自己的知识系统、商业模式。“你必须站在行业的高度来讲，进行各种比较，最后你可以讲讲你的模式。”这种分享能向学员传递经验，对于讲师来说则是“最好的推广”，让“大家觉得你这个有价值”。“讲的过程是个大家彼此选择的过程，学员一般都是你的目标客户和合作对象。”据说途家、蓝卡等著名企业，都曾经用过这种方式进行推广。

比较成功的企业，全经联会在其总部与其合办商学院，比如蓝卡商学院在蓝卡的总部，亿达商学院在大连软件园。全经联计划建设100个创新教学基地，在这些教学基地可以更细致地讲述自己的商业模式，“既然到你那里去学习，那么他一定对你的模式感兴趣，讲细一些别人也不会反感”。

全经联的品牌和这些企业的品牌通过这种模式嫁接在一起，院长是全经联任命的，整个的资源管理系统也由全经联商学院掌控，企业

在组织课程时将其商业模式糅合在里面。各个分院每年都会举办很多涉及几百人的活动。

为了保证课程质量，全经联会进行几轮审查：（1）一线的企业家提交讲师申请表，全经联审查其讲的内容是否有价值；（2）上课的演示文稿（PPT）要经过全经联的审核。

2．颁奖和专业讨论大会推广

一些商业模式被市场验证以后，全经联会举办各种创新发展大会，予以表彰、推广。通过这些大会，这些企业获得了相关荣誉，其商业模式也获得了背书。

3．线上各种社群辅助推广

全经联建立了自己的APP（计算机应用程序），定位为“地产人的学习和创新创业平台”，线上有几百个专业分享群，按养老、文旅、园区等专业分类，在里面进行分享是免费的，人人可以讲述自己的案例和产品。

以全经联为代表的社群组织，成员为个体的“人”。通过这些个体，整合相关的资源，是一种很先进的模式。还有许多商会组织，其成员为企业，那么如何激活这些组织内的资源？这种激活和社群组织内的“激活”又有哪些不同？

下面的案例可以提供一种选择。

链接3　互联网思维+商会，组织内众筹打造超级平台

互联网思维下，非营利组织内的资源，如何激活并实现多方共赢，有很多人在探讨。众筹模式实际上是一种组织资源的优化组合方式，如何激活其中的核心驱动，是众筹模式需要解决的根本问题。位于江西省南昌市的商联中心，利用江西省总商会原有组织，用众筹的形式把省内来自不同行业的43家龙头级企业聚集在一起，打造了“地产+金融+教育+医疗+文化+艺术+城市配套+企业总部经济园区”的项目。平台将汇聚众多资源和信息，从而创造出众多合作机会。

商联中心项目占地约186.29亩，总建筑面积约80万平方米，总投资额约70亿元。除43家企业总部或地区事业总部入驻之外，还将引进100余家大、中型企业入驻，1 000多家品牌商家入驻，而使商联中心成为江西省真正意义上的企业总部经济园区。

虽然本次众筹是一种市场行为，但江西省总商会积极为其背书，这使得参与众筹的43家企业之间加深了信任。以房地产为主要业务的博能集团作为发起人和托底单位，率先投入资金，占10%的股份，其他企业各占约2%的股份，在这样的情况下，参与众筹者的风险远低于发起人，它们在投资的时候就更有信心。

一、商联中心的运营模式

之前很多企业曾经尝试过联合经营，但往往以失败告终，分析其失败原因，往往是运作机制的问题。商联中心有43家股东，每家发言5分钟都要几个小时，那么项目如何进行运作呢？

1．先定游戏规则

在进行合作之初，便筹划制定原始规则：项目以成本价为股东提供办公楼，条件是股东必须搬进来办公，而且长期持有。原始协议还有很多其他约定，包括将来的决策机制和组织形式。

2．一般合伙人通过基金控股新公司，后期决策更方便

项目采用“有限合伙+有限公司制”的组织形式。在有限合伙型私募基金组织形式里，有有限合伙人（LP）和一般合伙人（GP）两种当事人形态，由发起人担任一般合伙人，承担无限法律责任；投资人担任有限合伙人，承担以投资额为限的法律责任。一般合伙人也扮演基金管理人的角色，除收取管理费外，依据合同享受一定比例的利润。

众筹之后，43家企业联合设立“商联基金”，博能是唯一的一般合伙人，作为执行事务合伙人和管理者。基金所有的资金都投入了新成立的慧联置业股份有限公司，商联基金占慧联置业67%的股份，而其余33%的股份由42家股东跟投。这样一来，基金、公司的股东完全一致，对于后期决策机制的设置更为方便。

3．战略投资委员会决定重大投资事项

慧联置业由博能委派的精英团队经营管理，并成立了战略投资委员会、薪酬委员会、审计委员会等多个委员会行使股东权力。战略投资委员会由6个人组成，依据票数多少做出最终决策。战略投资委员会的成员必须长期在江西以便开会决策。

4．按股份自持，大幅降低销售比例

因为要求股东持有入驻，所以商联中心80万平方米的城市综合体里，有一半是为股东量身定制的。最终，80万平方米的项目，需要销售的只有25万平方米。

5．企业间信誉互保，解决融资难题

43家企业所在行业包括工业、矿业、旅游、高科技、互联网金融、现代服务业、建筑、房地产等。这些企业，有实力强的，也有实力弱的，有的总资产少无法抵押，有的行业现在银行不看好，但43家企业在一起，就可以实现“信誉互保”，拿下土地后，土地自身的价值又可以滚动，最终撬动了70亿元的资金。

二、目标是成为“互联网+”超级平台

商联基金已经在北京、上海等一线城市逐步扩张，以创新模式拓展全国市场，平台也带来更多的商业机遇和成功项目。“因为商联中心这个项目，大家建立了更紧密的信任，可以合作更多的事情”，因此商联中心未来将提供更多具有商业价值的信息。

1．综合五大中心资源，构建高端圈层

商联中心的定位是：“一个基地、五个中心”，即企业总部基地和金融资本服务中心、民营经济创新中心、赣商文化传播中心、人才交流培训中心、民营企业法律服务中心。

五个中心互相支持，再加上别的资源，便成立了一个会员组织“商联会”。商联中心本身就有会所和众多业态，可以实现各种交流聚会，未来将成为一个高端智库和圈层。商联会通过以下几个方面进行组建：

（1）平台的股东都是各个行业的领袖，他们将是“商联会”首批会员。

（2）入驻商联中心的企业商户，购买中心写字楼、豪宅的业主，也可以进入商联会，这几千个会员也是高端圈层。

（3）商联中心已经和江西省数十家媒体合作“寻找了不起的江西人”，也可能邀请他们加入“商联会”。

2．成为“互联网+”跨行业的移动合作平台

商联中心将建设一个移动终端，与各企业的自媒体、管理部门的各种信息进行连接，最终成为一个“互联网+”的跨行业合作平台，最终实现信息和商机的交换。

（1）投资融资、政府重大信息、人才交流，项目推介路演等，都可以通过这个平台实现。比如要注册江西第一家民营银行，需要50亿元，平台发布后，所有股东都可以看到，从而实现合作。

（2）平台还可以进行半隐私的信息的传递。比如一个企业要融一笔钱，但又不想公开进行，只需要和商联中心负责人说明一下，而商联中心通过平台又知道哪个企业有资金想投资，从而可以为其牵线搭桥。

（3）各种线下服务的功能。慧联公司内部就有股东事务办，为股东服务。比如商联中心拿下机场的贵宾厅，所有的股东进出空港，就有了更为便利的条件。

虽然大家所处行业完全不同，但每个企业最需要的仍是资金和资源。未来，慧联还将进一步挖掘工商联下属的地产协会、餐饮协会、建筑协会等组织资源，最终在平台上实现资源的全面整合。

第四篇　互联网+众筹=新伙伴

众筹介入的是整个开发产业链，使用者和制造者合一，众筹设计、资金、客户等一切。C端和B端从供需双方变成合作者。这一根本改变，对于企业而言实际上是增加了合作伙伴，不管在资金、智力、营销方面都是，在营销方面最初的种子客户非常关键。

早在1980年，美国未来学家阿尔文·托夫勒就在其著作《第三次浪潮》中预言：生产者和消费者的界限将会逐渐模糊，并最终融合为一体。市场将高度饱和，在利益和竞争的驱动下，企业不得不从大规模生产转向生产高度定制化的产品。也就是说，消费者将参与到产品的设计和开发环节中来。托夫勒的预言，催生了“生产型消费者”（Prosumer）这一概念，即生产者（Producer）和消费者（Consumer）的合体。

房地产众筹将这一预言变为现实。因自己的资金投入项目和参与项目的规划设计，客户实际就有了半个开发商的身份。客户最终获得打了折扣、个性化设计的房子，开发商则因为提前蓄积了客户和资金，节省了大量财务成本和营销成本，这是个双赢的过程。

传统模式下几乎不可能完成的，复杂的资金众筹、户型众筹、客户众筹的过程，因为移动互联网和虚拟现实技术的出现，变成了轻而易举的互动过程乃至游戏。

本篇中提到的当代无忧我房、众筹筑屋两家企业的实践表明：因为目前接受房地产众筹这一新鲜事物的人群，大多比较年轻而经济实

力有限。现阶段，对众筹项目性价比的需求仍然高于个性化定制，但个性化定制所产生的黏性是至关重要的，决定着众筹未来的发展！

无忧我房、众筹筑屋的本质区别在于，是把投资众筹、定制众筹合一，还是截然分开。

在当前阶段，开发商扮演一般合伙人的角色，参与众筹的客户扮演类似于有限合伙人的角色，其关系已经与之前一个为销售者、另一个为购买者的关系完全不同，在本质上双方已成为合作伙伴。

这种体现是多方面的：（1）资金方面，参与众筹的客户在开发前和开发过程中参与了投资；（2）设计规划方面，客户参与了整个规划设计过程；（3）在营销方面，无忧我房、众筹筑屋都强调，每个楼盘最初的数十个参与众筹的种子客户是相当重要的，通过他们的朋友圈或现实交际传递信息，是最好的宣传方式。

目前开发商和平台仍相对处于主导地位。未来，这种关系还将不断发生改变，最终真正实现生产者和消费者合二为一。而要做到这一点，比较大的瓶颈是：（1）目前房屋还不能像手机那样，完全标准化、工业化地生产，其过程还需要专业房企监督和控制，拿地的流程还相对复杂，参与众筹的客户对开发商仍有依赖性；（2）众筹模式还不成熟，大家习惯有人托底才开始众筹。

等到房屋可以完全“代工”的时候，手握订单的所有参与众筹的客户，都将成为与开发商角色完全平等的小开发商，那样大家才是真正的合作伙伴，甚至参与众筹的客户们做甲方，开发商做乙方。

第七章
当代无忧我房：以参与式设计为灵魂的全流程众筹

房地产众筹是热门话题，其当真能改变传统业务流程，还是只能作为销售手段和噱头，一度引发大讨论。

房地产百强企业当代置业成立的“无忧我房”众筹平台，是由当代置业孵化出的小创业平台，目前已成为行业中的翘楚。2015年7月，无忧我房宣布，其获得500万美元A轮融资，由光速安振、途家与当代置业联合投资。

与此同时，无忧我房发布了三大主力产品：无忧众筹（WeFund）房地产互联网金融平台，帮助开发商在拿地后即发行房地产众筹产品，使开发商从间接融资转为机构领投+众筹跟投的融资模式，降低综合融资成本，并实现提前蓄客；无忧定制（WePlay）房地产C2B交互平台，通过移动互联、3D、虚拟现实（Vitual Reality，VR）等技术，在项目没有实体体验区／样板间的情况下，快速且低投入地实现项目展示和销售蓄客；无忧知客（WeKnow）房地产用户行为数据分析平台，基于移动／PC ／VR ／线下等跨平台的客户行为数据，通过用户意愿度模型、用户购买力模型及用户忠诚度模型帮助开发商更加精准地实现客户分级管理。

当代置业认为，众筹模式出现后，消费和投资实际是一个整体。众筹项目将购房者的资金直接用在房地产开发上，从而实现购房让利，让每个购房者都成为“开发商”。当代置业的众筹是全流程房地

产众筹，即在项目启动前先找到客户，再通过早期客户解决融资、规划定位和销售的问题。

当代置业的众筹平台也是公共平台和全流程的平台，不同的品牌和房企都可以在这个平台上进行众筹，项目的各个阶段，众筹拿地、众筹设计、众筹开发、众筹运营都在平台上进行。当代置业的成功标准是复合标准：一是上市融资，二是聚合一大批有黏性的客户。

当代无忧我房认为，真正意义上的众筹一定要涉及众多的人，而且包括筹人、筹资、筹智三方面的内容，如果只是筹资不叫众筹，至少不是无忧我房所理解的真正的房地产众筹。

日前，明源地产研究院对当代置业总裁张鹏（图7-1）、无忧我房创始人李熠（图7-2）进行了专访。



图7-1　当代置业总裁张鹏在演讲



图7-2　无忧我房创始人李熠

一、无忧我房众筹的五个核心逻辑

无忧我房平台上已经有十几个项目，其中最早的项目2015年7月已开盘，无忧我房通过多次实践，在各种理想化的设想和现实之间找到了平衡。

当前，无忧我房所理解的房地产众筹的五个核心逻辑如下：

（一）让房企提前蓄客，项目成本下降

使成本下降15%、20%乃至更多，这是很多众筹项目提出的目标。

一个项目的销售费用，通常只占整个项目成本的3%。众筹的优势在于把房子的蓄客周期前置了6个月，能降低的销售费用不过1%，其他

成本的降低空间，来自去化加快和周转加快，以及财务费用有所下降。

如果项目本身就可以实现快周转，或者企业财务费用只占七八个百分点，20%的目标是不可能实现的。能通过快周转成本下降20%目标的，只能是财务费用占15个百分点左右、8个月开盘、分期去化的普通项目。不过即使项目预期很好，财务费用比较低，众筹也是一件锦上添花的事情，成本可能降低10%。

房地产众筹之所以在2014年开始火爆，2015年大行其道，正是因为房地产行业2014年进入白银时代。而2013年前市场供小于求，完全没有必要做任何的众筹和促销。

每个行业都是一样，如果没有遇到瓶颈，新事物很难被孵化。只有遭遇瓶颈，开发商才愿意主动探索和尝试，房地产众筹这个新的商业模式才有了发展壮大的机会。

（二）不能与房企原销售体系产生冲突

众筹是流程再造的过程，但为了消除变革的抗性，必须和原来的销售体系融合，而不能另起炉灶，不与原流程冲突的核心在于：（1）之前的销售系统在项目开工的头6个月没有蓄客计划，众筹就可以帮其实现，成交越早，拿到的佣金越多，有着共同的利益；（2）传统的融资、卖房都要付出成本，众筹最终一定会让相关成本降低，而不会额外增加行销费用等，这样就不会有抗性了。

（三）性价比是客户强需求，参与式设计是弱需求众筹买房给客户带来了什么？

总的来说，有三个方面：第一是在购房时享受折扣；第二是在有灵活退出机制的前提下，不买房子还可以享受不错的投资收益，这就相当于购买了理财产品；第三则是相对个性化，即对房子的设计拥有发言权，从而拥有带私人定制性质的房子。

让顾客参与设计，从而拥有私人定制的房子，曾引起广泛关注，但无忧我房通过自身多次实践发现，房屋的相对个性化和参与式设计，在众筹这一商业模式发展的早期不能过分放大，因为客户最大的痛点不在于此。

无忧我房在创业的头三个月做了大量参与式设计的工作，最后才发现这是个次级的需求，而拿到一个性价比高的房子才是最强的需求。无忧我房认为相对个性化要成为优先需求，可能要3～5年条件比较成熟时才可以实现。

现在参与当代置业众筹的客户可以获得以下权益：（1）优先认购权；（2）房价85折优惠；（3）财务投资人可以获得7%～8%的收益；（4）开发商送的礼品。

（四）众筹平台必须先集中精力做B、C中一端

关于众筹，最理想化的设计是只做平台，然后众筹土地、开发商、客户等一切资源。无忧我房创业之初想象空间最大的一种方式也是：把客户和地都找好了，找开发商来建造。

现在，无忧我房认为，平台最初一定要想好先做哪一端，一端做好后，另一端会相应强大，再回馈到这一端，从而使得B（企业）端和C（客户）端相互促进螺旋上升。例如，在C端客户的量越来越大的时候，就会有越来越多的B端企业主动找来。而平台起步的时候最难，因为当时B端和C端都没有，需要集中精力去拿下一端。

1．目前先做B端相对容易

无忧我房经过实践之后发现，如果没有B端，没有土地，凭空去找C端是很难的一件事情。因为目前人们的习惯是喜欢看到确定的东西，对于不确定的事物，大家投资就非常犹豫。而且众筹又是新事物，在没有B端的情况下，说服用户的成本非常高，现阶段根本走不通。

无忧我房目前开始众筹，首先要确定开发商有地或有拿某块地的意向，然后才开始众筹客户。

2．具备可操作性的众筹发展三阶段

就目前而言，具备可操作性的众筹有三个阶段：

（1）众筹更大程度上只是作为营销的工具和噱头，即在所有事情基本都确定的项目销售过程中，加入一个众筹的概念，可以更好地卖房子。

（2）在确定唯一地块之后，开始蓄客，与客户联系，并将客户意见融入产品。

（3）有潜在的多个目标地块，开始众筹，每个地块都设置众筹成功的门槛，哪个地块众筹成功就去买哪个地块。不过现阶段，对于这种操作来说，拿取招拍挂的地块不现实，因为其变数极大，一般来说只能是用于收购项目，也就是对三个或更多项目提出了收购要约后，再进行众筹，在众筹成功之后，才按照要约的条件去买。而客户在投入每笔资金的时候，要确定自己投入的是哪个地块，同一个人也可以同时投三个地块，但得交纳三笔资金。最理想的状况是三个项目全部众筹成功，那样就可以全部收购。

目前，无忧我房的操作集中在第二个阶段。

（五）介入众筹的阶段和规模

1．起于拿地，终于开盘前三个月

无忧我房的众筹，在项目土地相对锁定，甚至还没有交清土地款的时候就开始启动，开盘前三个月截止。因为这个时候传统的蓄客和电商等已经可以进场，而无忧我房要做的就是差异化，解决“空白期”的蓄客问题。

2．追求超募，区分权益

无忧我房对客户不进行区分，其认为开盘前一年、开盘前半年参与的基本上是一类客户，而根据参加时间的先后在折扣等权益上做出区分，参与越晚的折扣等权益越小。“第一期发100份，看蓄客量再发第二期、第三期，开始时便宜点，之后会涨价。”

众筹客户的数量并不受房源数量的限制。众筹追求超募，超募两三倍时，情况更佳。超募者最终如果不能获得购房资格，则可以获得投资收益，投资收益来自下面的模式。

无忧我房第一期众筹涉及的公寓项目于2015年7月10日交付。截至该月，上线的项目有15个，在不做超募的情况下，房源和众筹人数的比例一般都达到1∶1。如果将来做超募，则可能会通过抽签来确定最后的购房资格。

3．众筹主要为蓄客，资金不一定投入项目

没有获得购房资格的客户，收益从哪里来？来自投资收益，因为投资不一定投向众筹的项目。目前，操作模式有两种：

（1）众筹的资金放到一个基金里，找一个大的金融机构管理，收益也全部来自金融机构，不过这种方式年化收益率一般只有4.5%～5%。

（2）包装一个关于项目的基金，直接投入开发商的项目里面，相应地做一些担保抵押以保证客户本息收益是安全的。该项目用不完的资金可以用到其他地方。

在第（1）种操作模式中，收益实际上和开发商没有法律关系。开发商所收获的是前期所蓄积的客源，而不是融资，这种操作的核心逻辑在于“交钱的人和没有交钱的人购买房屋的意向是不一样的”，这是一个意向的识别过程。

目前，普通开发商多采用第（2）种操作模式，因为其融资成本较高；但全国排名前30名的开发商，则大多采用第（1）种，因为其融资成本本来就低，而且其规模比较大，法律、风控、抵押等整个流程比较复杂。而目前对众筹最感兴趣的是排名全国50～100名的房企，其创新能力更强、更灵活。

为了更好地说明第（2）种模式，在此举个例子。如果开发商有块地，成本5亿元，传统模式下，开发商自己投资2.5亿元找金融机构借2.5亿元。众筹模式下，开发商自己还是出2.5亿元，金融机构出1.5～2亿元，其余的由无忧我房找用户跟投，金融机构和众筹跟投的资金组成一个资产包进行土地配资。而客户的5 000万元或者1亿元一旦出了什么问题，是优先兑付的，接下来才是金融机构兑付，兜底的是开发商。所以对客户来说众筹投资几乎是零风险，因为作为担保抵押物的土地是项目最大的资产之一，不可能跌到1亿元以下。

二、众筹成功的三个关键举措

明确了众筹的原则后，具体操作就成了最重要的因素，无忧我房的众筹能够成功，主要因为采取了以下关键举措：

（一）打磨产品

众筹产品需要一套规则。如何设计这套规则，如何通过各种形式把规则展示出来，如何让尽可能多的客户接受产品，这是一个艰难的打磨过程。无忧我房的产品，经过3个月的初始设计，随后不断进行打磨，2015年7月已经进化到3.0版本。

1．产品设计就是不断进行调查的过程

最初的规则是由一批拥有法律、金融专业知识的人反复研究后设计出来的。之后这套规则被作为一个产品开始进行打磨。其难度在于，需要兼顾客户利益、企业利益，还不能违反国家在金融等方面的法律法规。

打磨产品的过程就是不断进行测试的过程，需要在企业、客户两端反复进行测试。

2．在朋友圈完成客户测试

无忧我房首先把每个员工身边潜在的有买房需求的，符合产品年龄段设想的客户都找出来。凑齐200个客户后，把产品包装成一个H5的页面推送给大家，收集意见，一天就完成测试，再进行快速迭代。最后，把新产品发送给更大范围的人群，测试几轮之后，无忧我房就可以确定规则。

专业人员制定的规则本身风险就有限，所以原始规则经过几轮迭代之后，变化已经不大。而修改最多、难度最大的是文案，把规则提

炼成给大众看的产品文案很难，无忧我房要求每个文案都能达到优秀地铁海报的标准：5秒内能吸引住客户并让其愿意进一步了解。

根据意见反复修改同一个产品，是一种测试方式；同时发出几个产品文案，对比其阅读率和阅读时间，从中选择关注度最高的，也是一种方式。

当然，吸引客户的核心还在于击中客户痛点，无忧我房经过反复测试后，确定的三个痛点排列顺序是：便宜买房第一，安全的高收益第二，参与式设计第三。

3．通过广泛沟通完成房企测试

对B端企业的测试要通过沟通来完成，开发商、金融机构和律师事务所都是需要沟通的对象，其中最重要的当然是开发商。

开发商的层面很多：首先是集团层面，看企业老板愿意不愿意尝试新的东西。其次是房地产集团的法务和风控，看他们有没有意见。最后，项目总经理和营销总监的意见也很重要。

拿着一个方案，与开发商的各个层面反复进行沟通，听取意见修改方案，消除抗性的过程就是打磨产品的过程。目前，无忧我房已经至少接触过100家开发商，产品也在此过程中进行了反复修改。

产品修改的最终目的，是使其更容易为企业接受，让高层更容易理解或让决策过程更简单。

（二）广泛传播

产品和平台再好，也需要通过传播让房企和购房客户知晓。这个过程怎么完成呢？

1．用新产品激活存量客户，通过朋友圈和种子客户进行传播

进行众筹的每个项目都是有地缘特征的，种子客户很重要。50个或100个种子客户，如果充分接受了性价比高的众筹产品，后续传播效果将是惊人的。当然，前提是产品的内容有吸引力，形式足够新颖。

种子客户最有可能来自开发商之前在当地积累的客户资源。负责项目开发的开发商的资源库里面有很多存量客户，可以分为两类：一类是买过房子的；另一类是看过开发商建造的房子，但没有买的。这两类客户都可以用全新的产品去激活。无忧我房的体验中心在激活存量客户方面有很大作用。实践证明，用无忧我房“虚拟现实体验”的新产品可以激活存量客户，客户到访率接近30%。

无忧我房认为朋友圈的传播是很高效的。无忧我房第一期众筹产品发行2 000多万元，其中50%是通过当代置业员工的朋友圈完成的，剩下的则归功于项目房企在当地的推广。这个项目中，最终选择购房的客户接近参加众筹客户的40%。

2．对房企主要通过各种论坛传播

与无忧我房合作的开发商，90%是主动找上门来的。针对房企，除最初的“地推”外，无忧我房的宣传模式主要是：做出案例，通过参加论坛宣讲案例进行推广。

无忧我房传播的第一个阶段，是自己开发布会——发布了第一期产品，从而打造出众筹2 000多万元的案例。之后，通过当代置业的影响，无忧我房在中国城市房地产开发商策略联盟的一次会议上进行了分享。随后，无忧我房的案例越来越多，参加的论坛越来越多，吸引

的合作房企也越来越多。在无忧我房看来，参加论坛，在同一时间对很多开发商代表宣讲，是最好的推广方式。无忧我房在众筹方面的经验确实非常丰富，而论坛也需要其内容为己增色，因此这是一种双赢。

（三）选择项目

有了产品，有了足够的B端和C端，选择具体的合作项目就显得很重要，无忧我房选择合作项目的标准如下：

1．开发企业一般是全国百强企业，或者品牌排名区域的前5强

之所以这样，是因为房企品牌在众筹里起的作用很大。众筹对消费者来说相对陌生，接受众筹的过程就是争取信任的过程，开发商的品牌背书、项目背书，在早期市场培育的过程中是非常重要的。无忧我房早期的知名度有限，那么合作方在当地的品牌知名度一定要高。

2．项目的位置一般在一线城市或强二线城市

无忧我房选择项目有一个评价体系，其中包括15个指标，总分超过80分，就可以合作。其指标和一个开发商拿地的指标类似，包括城市的情况、周边项目销售的情况等，这里主要在考虑客户的选择、后期的去化，毕竟众筹虽然能帮助去化，但并非万能，应控制风险。所以，无忧我房要求项目位置最好在一线城市或强二线城市。

3．项目的定位一般针对刚需和首改客户

这条标准涉及一些细化的项目标准，比如户型大小。因为现在相对容易接受众筹的，还是购买刚需和首改项目的年轻人。

4．项目必须在早期阶段

前文说过，无忧我房的众筹始于开发商决定拿地，终于开盘前三个月。目前找无忧我房合作的项目，一半以上还有两三个月就开盘，有的已经是现房，对于这样的项目，无忧我房一般都不接受，因为这个时候众筹能做的事情已经不多。而且这个阶段，项目的一切都已经定型，不存在与客户互动的基础了。而与客户的互动，正是无忧我房的核心竞争力。

三、产品设计互动是无忧我房的核心竞争力

与客户互动，最大的出发点在于参与式设计，并在个性化参与式设计和高性价比之间找到平衡点。虽然客户最大的痛点是性价比，但性价比是容易被模仿的，而参与式设计等互动所产生的强大黏性，却很难被模仿。

参与众筹的人不能影响项目进程，其在产品上的权利是两个：（1）对公共区域、户型等设计提建议，被采纳者有奖励；（2）可以选择家庭个性化装修方案，比如地板有几个方案可以选，墙壁有几个方案可选等，虽然每家的组合都不同，但在批量定制之下，提高的成本可以忽略不计。

互动，更多地体现在公共区域、户型等产品主题的选择方面。相关互动通过以下程序来实现：

（一）6个时间点，收集产品意见

在收集客户意见时，不可能在同一个时间把所有东西都推给客户。无忧我房的户型众筹以开发时间节点为标准，在6个主要节点与客户进行互动，收集产品意见。

第一个节点是定户型。第二个节点是定公共区域规划。第三个节点是定室内装修标准和配套。第四个节点是定社区配套，比如是否要篮球场、健身器材。第五个节点是定商业配套，比如小区有20个底商，想来进驻的有50家，就可以让参与众筹者投票选择。而如果招商不理想，这种调查结果还可以用于项目招商，许多底商如果犹豫要不要进入，就可以拿客户的意见——“你看，他们就需要你这样的商户”。第六个节点是定制邻居，属于社交性质（目前尚未实现），比如某一栋楼被定义为IT男（信息技术人员）楼，则楼内网络设施可以专门为他们进行设置。

（二）不能完全定制，只能参与式设计

对于传统产品而言，设计方一般会给开发商提供三五套方案，由一个封闭的决策系统如房企的几个高管进行选择。

而众筹模式下的产品，则由用户帮助开发商进行选择。

客户和产品的互动方式有两种：一种是完全定制，另一种是参与式设计。无忧我房认为，现阶段还不能完全定制，只能采取参与式设计的方式。

参与式设计，即设计方提供一些设计方案，供用户选择，然后根据统计的结果，来确定最后的设计方案。比如：如果每层4个户型，设计方可能会设计20个户型，3～5个组合方案，包括朝向等，供客户选择。最终不是说100个人选择20个户型，20个户型都做，而是说100个人里面有60个人选择了A户型，就把A户型的比例做到60%左右。

之所以不能照顾到每一个人，把户型组合做得很复杂，是因为：（1）上文已经说到，性价比才是客户最大的痛点。而太多户型组合在一起，涉及错层等，是很难控制成本的。（2）根据无忧我房的统计，客户的需求还是相对集中的，最终能够统一到几种户型上来。在已经做过的项目中，70%的人的选择相对集中在几种户型，另外的30%确实有一些稀奇古怪的需求，但因为成本和性价比优先的原则，没必要也没办法兼顾。

（三）大众皆可参与，众筹者的意见更受重视

在无忧我房的网站等平台上，实际上所有人都可以发表意见。无忧我房把数据区分为两类：没有投资金的，可以参与进来玩；投资金的，其选择会更受重视。

大数据显示，参与无忧我房众筹的人的年龄集中在25～35岁，从事金融、媒体广告业的最多，这两类人群比较容易接受新生事物。

（四）通过虚拟现实技术等体验收集大数据

在让客户参与设计的过程中，除了一般意见的收集之外，无忧我房还有一个妙招：虚拟现实技术。

客户只需要戴上一个虚拟现实的头盔，就可以进入虚拟房间进行体验，如图7-3所示。在体验的过程中，客户会描述自己的感受，比如：卫生间的干湿分离不好，客厅不够宽敞明亮，等等。而在一旁的工作人员会将这些感受记录下来。

目前这套系统还在改进中，到2016年，虚拟现实技术就会有一个触碰系统，客户在手上戴一个触感神经，就可以在虚拟现实中做出选择，所有选择会被自动记录下来。

客户即使不能去体验中心，也可以通过移动端和个人计算机（PC）端体验3D户型。客户在每个产品上停留的时长，在每个页面停留的时长，点击的逻辑和选择，比如先点3个户型里的哪一个，都是行为数据，会被无忧我房纳入大数据而统计出来。



图7-3　客户通过虚拟现实系统体验无忧我房的样板房

（五）用户交互和数据翻译是无忧我房的“护城河”

通过上述几种办法形成大数据，然后进行客户数据分析，并反向作用于产品，这就是“反向大数据”。这一能力，也是无忧我房的核

心竞争力。做垂直的客户交互，并且在移动端、PC端、虚拟现实端都进行交互，这样的深度、广度，目前无忧我房做得最好。

无忧我房在传播过程中，对客户也进行了区分：第一类是以购房为主诉求的客户；第二类是摇摆型客户，可以购房也可以投资；第三类则是纯投资型的。他们的关注点完全不同，给他们的移动端推送一个消息，如果是一个纯理财的消息，投资型客户点开的可能性会更大一些；如果给投资型客户推送三个户型让他来选，他可能根本不点开。

交互，不但是客户进行选择的过程，也是无忧我房对客户进行区分、全面介入用户行为的过程。

交互的难度在于，开放给客户的产品展示，一定要使用其最容易接受的形式，即非常通俗的语言和图像，而交互出来的数据因为要成为设计师和高管很好的决策工具，所以又需要翻译为专业语言。

把专业的设计翻译成通俗产品，再把客户对通俗产品的意见翻译成专业意见，而且要保证经过两次翻译之后仍然能够反映出客户真正的需求，这一点很难。

相关交互次数越多，数据库就越有竞争力。无忧我房已经有几万名客户，交互次数已经很多，因此，无忧我房在这方面很有信心。

许多做众筹的公司仍停留在金融层面，那是片红海。如果客户只是投资，他可能会对金融感兴趣，但如果他想要买房，就一定会对与产品有关的交互产生极大的兴趣。在以提前蓄客、最终去化为目的的指引下，无忧我房的交互系统和能力让其对客户和开发商都有深刻的理解，交互能力成为无忧我房的护城河。

当代置业的众筹平台是一个独立的平台，目前唯一付出的是人力成本。在完成A轮融资进账几百万美元后，之前的成本完全被覆盖掉了，现在估值已经到了几千万美元，几个合伙人持有限制性股票，已经被“金手铐”给牢牢地铐住了。

四、众筹之后的商业模式：互联网+社区服务=020平台

无忧我房计划2015年上线50个众筹项目。

当代置业的众筹是与后期服务挂钩的。当代置业试图通过“众筹+定制”的方式搭建社区平台，将房地产传统的一次性销售盈利模式，优化为以销售房屋搭建社区平台，通过后期持续运营服务获取持续利润。开放客户定制设计，让客户一开始即参与到社区的规划设计中，为客户提供整套的社区和室内科技可选配件，同时提供一系列的服务捆绑。因此，后期持续运营的利润是当代置业关注的一个重点。

当代置业要做的，是利用物业公司直接面对客户的入口优势，打造一个社区020平台，当代置业称之为“智趣生活”。它通过手机应用程序（APP）的形式，以单个社区为集群，打造一个去中心化的社区业主服务和物业管理经营平台。平台的具体内容和模式，如图7-4所示。

群。

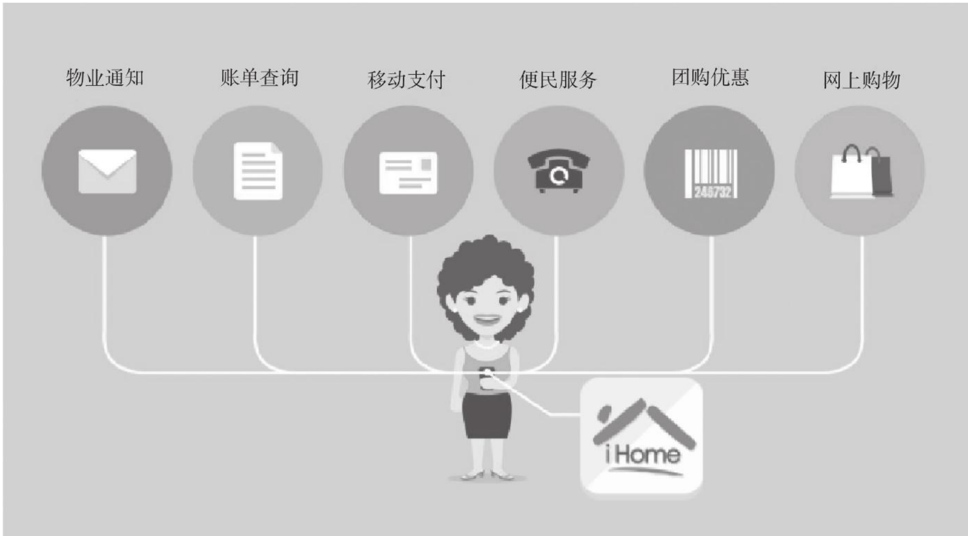


图7-4 “智趣生活”平台的架构

当代置业总裁张鹏说：“有规模的开发商都不会轻易地把自己的物业公司让出去，所以我们认为，不管是第三方的APP，还是开发商自己做的APP，最后都会走上合纵连横、抱团取暖的道路。”

当代置业将建设一个800多平方米的管理中心，把各个社区的关键监控及其数据，如大门、电梯的资料；各个社区的关键数据，如能耗；居民的实时诉求，都集中到中心，并通过分类处理反馈下去。

通过社区APP，业主可以实时查询天气实况、周边交通、监控等信息，同时可以足不出户地购买社区超市的物品，并享受送货上门服务（1个小时之内，所购买的东西就会出现在家门口）；提供物业报修功能，业主只要轻松地在手机里输入报修信息，物业人员就会马上赶到现场进行物业维修。

2014年，当代置业关联企业“第一资产”也就是社区运营服务团队，提出“多种经营”的经营理念，在当年的业绩中多种经营就占据整体社区运营业绩的30%。主要的盈利模式和很多互联网公司一样，归功于流量导入式的商业行为。当代置业已经拥有稳定的业主消费客群。

当代置业认为，对于自己要服务的客户，就不要再区分什么刚需刚改。当代置业的客户只需要具备这些条件：（1）有家的客户；（2）掌握信息的人；（3）可持续发展的人。

具备这些条件的客户怎么解决自己的衣、食、住、行、娱乐、健康等方面的问题呢？当代置业认为这些人回到家就是一个大屏（电视等）和一个小屏（手机等），大屏解决娱乐和对外联络问题，小屏解决社交、理发、按脚等生活问题，还对接智能家居。

当代置业目前与乐视合作已经解决了“大屏”的问题：以后在所有当代置业的房子里，可能都会标配一个乐视的大屏幕，乐视有了用户，用户有了免费电视。目前用户通过乐视电视还可以看到家附近的细颗粒物（PM2.5）数据。

当代置业看重乐视的技术及其背后大量的客户数据，乐视看重当代置业的“家的平台”。张鹏认为目前的合作只是初步合作，以后，当代置业可以代乐视收费，双方的数据可以共享。当代置业对社区经营的整体设想，如图7-5所示。

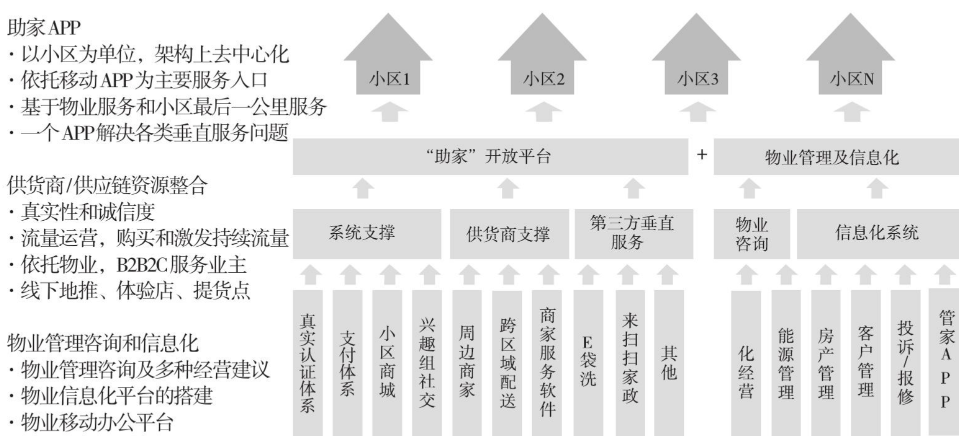


图7-5　当代置业对社区经营的整体设想

当代置业的“小屏”还在紧急开发中，目前已经实现的关键功能与“绿色”有关，住户通过手机可以看到社区的能耗数据。当代置业

目前与“墨迹风云”合作，客户选择安装一个设备就可以即时看到室内的PM2.5数据。

第八章
众筹筑屋：多种使用方案的互动式众筹

房地产众筹在国内方兴未艾，作为房地产巨头万通、众筹巨头众筹网合办的众筹平台——众筹筑屋一成立就引起广泛关注。

众筹筑屋认为，众筹成立的前提是“众”，一个单栋物业参与者在100人以下，就不叫众筹，因为数量多才需要互联网，数量少线下就可以。

众筹筑屋的众筹分为两种：第一种是理财类众筹，把酒店、写字楼、众创空间等打包，按5万元、10万元的标准份额发售，参与者可以获得租金回报、房地产升值、众创空间中优秀公司的股权等；第二种则是以销售物业为目的的互动式众筹，前期与客户互动，并对户型等进行改善，房企获得前期蓄客，客户获得折扣等权益。第二种众筹，一旦参与，获得的所有回报都将与房子本身有关，没有退出机制。第二种众筹从拿地开始，到楼盘取得预售许可证为止。

相对于其他众筹模式，众筹筑屋的核心竞争力何在？日前，明源地产研究院对众筹筑屋CEO杨程成（图8-1）进行了专访。



图8-1　众筹筑屋CEO杨程成

一、房地产众筹兴起源于时代变化

众筹筑屋认为，房地产众筹的兴起，是因为时代发生了变化。这主要体现在相关规则、技术成熟，房地产行业形势变化两个方面。

（一）网络众筹逐渐成熟，私募规则逐渐完善

多年前，有人提出与今天的房地产众筹类似的“合作建房”，最终却以失败告终。当年两个著名的合作建房组织分别在北京、深圳，它们后来都将“合作建房”改为“合作拍项目”，最终北京的拍到6 500元/平方米的房子，深圳的拍到3 200元/平方米的房子，地段都很好，却因为有参与者觉得太贵而没能继续下去。在今天看来，这真是很荒谬的事情。

杨程成与当年在北京合作建房的牵头人是朋友，熟悉内情。他说，当年是50个人凑钱买地和项目，先交定金，如果有一个人说要退出，要把50个人全叫来，大家都接受，才可以退定金。有人不同意则退不了，在此情况下，想退出的人只交了一部分定金，外面的资金却进不来，而且买地也要所有人都同意，所以很容易出现死局。

众筹筑屋目前的办法是：参与众筹的人都必须接受项目既定的规则，有对规划设计等提出建议的权利，但没有最终决策的权力。

而有限合伙的规则，在国内也逐渐成熟。私募是近几年才逐渐合法化的。如果进行类比，开发商相当于一般合伙人的角色，一般参与众筹的客户则类似于有限合伙人的角色。在众筹筑屋的平台上，以销售物业为目的的互动式众筹一旦参加，就不能退出，最终所获权益都和房屋产品相关。

之所以可以这样规定和选择，是因为有了速度更先进、传播更广泛的网络。一旦有人不同意规则，就会迅速有人替补，而之前合作建房的合伙人，连50个人都不好找，所以每个人都是宝贝。

之前合作建房所设想的“合作买完地以后交给开发商”，在现阶段也过于理想化，因为如果开发商和土地都不确定，习惯有“底”再投资的人们一般不会投资。目前的现实操作一般是：先锁定地、开发商，同时也确保开发商作为一般合伙人的身份，然后再向大家众筹。

（二）房企财务成本普遍提升，去化困难

众筹筑屋的目标是将产品价格降为周边同类楼盘价格的7成。制定这个目标，源于目前的去化难，而众筹可以通过提前锁定客户，控制市场风险，节约财务费用。

之前去化容易的时候，6个月建成，2个月卖光，项目财务费用每年只占七八个百分点。众筹是不可能有这样的价值和空间的。

可从2014年开始，房地产进入白银时代，许多开发商的财务成本占到13%～18%，众多楼盘需要去化数年。于是，众筹的价值和空间就体现出来了。

二、众筹筑屋的四种核心逻辑

（一）起止时间：从确定土地开始，获得销售许可证终止

目前，众筹筑屋一般是在拿地之后开始众筹，但也有例外，即虽然没有拿到土地证，但基本上已经确定好了开发商。

例如，西安的一个旧改项目，虽然还没有拿到土地证，但已经确定能拿到旧改的前期准备计划，也就是说土地和项目的条件已经锁定，实施主体已经确认。这个时候，就可以众筹前期的土地出让金了。标的必须确定，因为确定标的后，相关规则和权益条款才好设立，另外只有标的确定后使得风险降低，才会有更多人愿意参与众筹。

而众筹的截止，则是在取得销售许可证以后。一旦取得这个证件，就进入传统营销领域，众筹筑屋就退出了。

（二）众筹成功的标准：不少于总货值的20%

众筹筑屋成功的标准是：第一期众筹募集的款项，不少于开发面积的20%所对应的货值。这个目标意味着：这些钱一般已经可以覆盖从开发到取得销售证这个时间点的资金要求。而这个比例背后的蓄客人数，又足以支撑前期的销售。

（三）项目的筛选标准分三类

众筹筑屋有27套标准可用于对房企和项目进行筛选，总体说来，这些标准可分为三类。

1．土地和城市指标

城市房价最好看涨，至少要看平。不同项目有不同的标准，如旧改项目需要取得什么条件等。这些标准与开发商相关逻辑类似。

2．物业类型

对于产业园、写字楼等项目，众筹筑屋一般不用来进行互动式众筹，因为这些项目动辄一两万平方米，一个业主就可以。而互动式众筹联系的是最终的用户和投资人。

3．开发商

开发商应拥有知名品牌，其开发能力要强，信用记录要好。众筹这个平台需要承担很大的责任，因此一定要选择优质的领投人或合作伙伴，如果品牌不强，就对客户没有吸引力。

（四）平台的作用是监督承诺

众筹筑屋要求开发商在众筹开始时，应公布平台所要求的全部标准，如项目要达到什么样的条件，什么时候完工等，总之公布一个可以实施的具体方案。

平台把开发商的方案公布之后便开始众筹，这个过程中如果有客户提出意见，就调整方案，并与客户进行互动，等募集到足够的资金之后众筹就成功了。

平台随后监督开发商是否按承诺把相关事情一一兑现，如已经花了一定比例的资金之后，承诺的正负零或完工80%有没有实现等。

三、两种众筹，多种使用方案

（一）两种众筹的操作方法

1．理财式众筹

这种方式将大产品拆分成若干份额，如将酒店、写字楼、众创空间等几千万元的标的，拆分成5万元、10万元的份额，投资者根据份额投资，得到的回报包括：（1）物业本身的增值；（2）租金回报；（3）创投空间内一部分优秀公司的股权。这是标准的理财式众筹，全程可以在网络上操作。

2．互动式众筹

从拿地之时即开始众筹，开发商提供的方案是最终的实施方案，包括一切内容，如户型、时间节点等。

如果前期预约没有达到足够人数，或者有人预约，但大家都对这个方案有意见，就会推出另外一个方案。这里重要的是互动的过程，以充分参考客户的意见，对设计方案进行调整。互动内容除户型之外，还包括土地规划策略、建筑外立面等可选项。

互动是对民意的引导、沟通和解释的工作。客户参与众筹越靠前，收益越大，但其风险也大。

这种众筹没有退出机制，所有回报都与房子相关，理由在于“我听了你的意见，户型、外立面做了调整，如果你不要，那么谁要”，“因为你做了选择，所以你必须承担一定责任，你不能再做一个纯粹的财务投资人了”。

（二）依靠短肢剪力墙，提供多种使用方案

最理想的众筹是每家都可以根据自己的想法设计户型，但众筹筑屋认为，参与众筹的人最核心的诉求是性价比，在性价比高的前提下才要求户型多样化，所以必须在二者之间取得一个平衡。

云南省曾有一个旅游项目，以个性化参与设计作为高价的理由，但该项目具有特殊性，一般城市内的项目无法进行类似操作。

目前，众筹筑屋应对的策略是：同样的面积，提供多种使用方案。

众筹筑屋最初想提供几百种户型，让大家从里面选。但这过于理想化，即使从合作对象开发商内部来讲，抗性也很大，因为每个项目的经理、每个区域的总经理都有自己的指标，做“太开放”的事情，可行性就会降低，参与程度与进程质量都难以控制。

因此，当前一些项目的做法是：项目本身提供的户型有十几种，组合只有3～4种，但每种户型并不是几室几厅都已经确定，确定的只是该户型的面积，内部则有20种乃至更多的“使用方案”。

之所以能提供多种方案，是因为使用了短肢剪力墙，其原理在于保证基本结构之后使墙体尽量短，这样就使得变化的空间比较大。

短肢剪力墙结构是指墙肢的长度为厚度5～8倍的剪力墙结构，常用的有“T”字形、“L”形、“十”字形、“Z”字形、折线形、“一”字形。这种结构的特点是：（1）结合建筑平面，利用间隔墙位置来布置竖向构件，基本上不与建筑使用功能产生矛盾；（2）墙的数量可多可少，肢长可长可短，主要视抗侧力的需要而定，还可通过不同的尺寸和布置来调整刚度中心的位置；（3）能灵活布置，可选择的方案较多……

总体来说，就是可以在面积不变的情况下，实现从1室1厅到多室多厅的灵活变化。

使用方案的落实中一般伴随着精装修，这个过程一般需要众筹平台进行监督，否则如果把小三室改成大一居，可能对别人家的影响比较大。但一个户型有六七种使用方案则是完全可以实现的，开放厨房、开放洗手间，三居室改成两居室、两居室改成一居室都很容易。

入住前，物业服务定制也是可选项，是管家式的还是门卫式的，要不要闸机，大门口保安穿酒店服装还是保安服，门禁系统、停车系统怎么用，都可以通过投票方式确定。

四、众筹筑屋的核心竞争力

众筹筑屋的核心竞争力来自4个方面：（1）对众筹的理解；（2）股权众筹的牌照；（3）众筹网之前的资源；（4）股东和合作伙伴的品牌、能力。

（一）对众筹的理解

众筹筑屋认为，“众筹一切”的说法容易混淆概念，众筹应该是房地产加金融加互联网的一个工具。“众筹一切”中的很多内容不是众筹，而是众包。众筹的核心是做金融一条线，而产业链条、开发链条、装修等方面的资源聚集分配，实际上应属于众包。

众筹涉及互联网金融，如何进行操作就很重要，如果与现行的法规有冲突，或者存在灰色地带，就是有问题的。众筹的核心是产品，应保证合法，同时又不能偏离市场方向。比如，众筹筑屋曾经为一个酒店做股权众筹，这种项目是不能分开销售的，所以没有办法融资，但开发酒店已经沉淀了很多资金，那怎么办？在现有法规允许的条件下，通过股权众筹的方式，把它轻资产化就可以解决问题。

互动式众筹的魅力在于：有一部分人从两年之后才能见到项目的消费者，变成项目开始时的投资人。

（二）股权众筹的牌照

外国债券类、股权类众筹在监管方面可能没有非常严格的区分。但在我国，债券类众筹则被划到个人之间的小额借贷产易（P2P）归银监会监管，股权类众筹归证监会监管。

现在的众筹基本上都是股权类的。而之前的很多产品都在强调P2P的概念，相当于债权众筹。股权众筹在国内有9张牌照，像众筹筑屋这样真正做房地产众筹，又有证券业协会发的牌照的公司凤毛麟角。众筹筑屋相信2015年下半年相关法规出台后，一部分产品可疑、项目有问题的众筹平台，可能会被淘汰。

（三）众筹网之前的资源

众筹网2014年支持了7 000多个众筹项目，据说全国只有10 000多个众筹项目。众筹网对众筹核心的逻辑和商业模式更清楚，本身也是传统金融企业，在风险控制上做得更到位。

众筹是互联网价值观的实现手段，众筹网的老客户都认同这种价值观，因此比较容易转化为参加房地产众筹的客户。在众筹筑屋有统计的两个房地产项目里，众筹网老客户的比例为参与者的50%以上。

（四）股东和合作伙伴的能力、品牌

作为股东，万通在国内房地产界知名度很高。

众筹筑屋是国内房地产众筹联盟的发起单位，自身品牌正逐渐形成。

而中国平安作为传统金融机构，能够加入联盟，也增强了联盟的影响力。众筹作为新生事物，其资金规模和影响力都比较弱，而中国平安是国内业绩非常好的公司，它的参与会增强对用户的保障力度，其一些传统的风控措施也会起到作用。

众筹筑屋目前的瓶颈在于寻找各地有“种子客户资源”和地推能力的合作伙伴。众筹筑屋认为，众筹的基本原理就在于把核心的种子用户作为二次传播的起点，所以对合作方的区域客户资源、区域销售能力要求很高，而众筹筑屋参与的项目地域非常分散，有的开发商并不具备这样的资源。因此，众筹筑屋缺乏线下做社群营销的种子，希望在各地找到更多的合作伙伴进行线上线下结合的推广。

下部　互联网+后期服务

房企做服务，资本之外最大的优势在于手中的社区、园区平台和先期积累的深层数据。

第五篇　平台+020=新流量

020的本质实际是链接。平台的优势，在于利用自己过往积累的大数据，以及平台本身让人产生的信任感，在客户和垂直行业之间建立起足够多的链接。如果形成闭环，这些链接形成的流量就会被导入平台，平台则可以利用流量盈利。

020的本质，在于线上线下的导流。

房地产开发商，在做后期服务的时候，处于绝对优势的资源有二：一是下属物业管理的社区、园区平台；二是先期积累的大量客户的深层数据。

中国的社区、园区平台有自己独特的地方，如围合式的巨型小区，在很多国家并不存在。做社区、园区、商业020的有三方：（1）拥有社区、园区、商业平台的物管方；（2）自行提供产品或者服务的垂直平台；（3）没有实体平台，自己也不提供服务的第三方综合平台。

线上线下资源整合、互相导流，是020里的难题，解决此问题的核心在于利用最新的技术和思维。本篇中所写的大悦城，就通过基于IEEE 802.11b标准的无线局域网（Wi-Fi）和蓝牙设备，完成了大数据的积累，用微信轻应用实现了线上线下的导流。

社区、园区、商业地产平台的管理方做020，首先需要解决的问题是想清楚新模式与自己过往盈利模式、流程之间的关系，二者之间不能产生冲突，卖出货物绝对不是成为终极目的。

社区平台本身也是物管方最后的优势，先天的信任、要缴纳费用等刚性连接，物管方出入小区更方便等特点均可利用。但如果物管方不能提供较优质的服务，在互联网突破一切壁垒的今天，其平台优势也终将为垂直平台所突破，化为乌有。本篇中所写到的乐生活公司在社区O2O方面的实践值得借鉴。

第三方综合平台需要同时攻打B端和C端，其原始积累非常痛苦，本篇中所写的小区无忧的实践可操作性较强，其地推能力是其核心竞争力之一。

平台做O2O是否成功，其实关键在于流量，只要有了流量，商业模式的确立就相对容易。

大悦城线上所有服务的终极目的，是为线下的物业引流，通过流量的增加，最终提升物业和品牌的估值，并进一步提升企业在资本市场的价值；小区无忧为垂直行业提供平台，收取费用，而垂直行业也看好其扎根社区与众不同的流量来源；乐生活公司的许多销售，只是为了获取流量和黏性，其最终盈利模式也在于整合其他垂直行业，提供增值服务以及大数据。

O2O，通过线上线下的互动，创造了崭新的流量，而这流量本身就是价值所在。

第九章
乐生活：互联网+物业，人本主义的社区020

许多房企的痛点之一就是下属物业亏损，每年都得拿出不少资金进行补贴。乐生活（北京）智慧社区投资发展有限公司（以下简称乐生活）之前是京汉置业下属的物业公司，2010年曾亏损200多万元，2011年仍然亏损。

2012年，乐生活从房地产母公司独立，走上完全市场化的道路，目前已将京汉置业的股份置换出去。到2014年，其在不断进行投资扩张的同时，仍实现收入近1亿元。其管理的面积，从数百万平方米扩大到4 000万平方米，并计划在2017年达到9 000万平方米。据说房地产百强物管的利润率普遍在8%，万科等在11%～12% ，而乐生活在这方面则超过了万科。乐生活的蜕变，是因为运用了互联网思维和技术，建立了“互联网+增值服务+物业”的全新模式。

这个奇迹是如何实现的？日前，明源地产研究院独家采访了乐生活董事长戴卫，以了解他是如何经营乐生活的。

一、精细管控发掘大量人力资源

乐生活从母公司独立出来之后，虽然解决了组织问题，放开了手脚，但公司因为收支不清、人浮于事等诸多问题仍存在亏损。若要进

一步发展，仍缺少可以利用的资源。

乐生活认为，如果没有移动互联网的手段和现代化的系统，就不能实现精细化的管理。乐生活咬牙借款3 000万元引入了6个移动互联网化的管理系统，这六大系统分别是：成本支出管控体系、远程实时监控体系、远程实时沟通体系（会议）、远程实时监督体系、日常业务标准化体系、数据实时分析体系。如今，在乐生活总部控制室，下属物业即时情况一目了然，如图9-1所示。



图9-1　乐生活总部控制室

六大系统引入后，效果立竿见影。公司扭亏为盈，客户满意度大幅度提高，还发掘了大量“碎片化”的人力资源。

（一）消灭收支不清、经常超支，收入、盈利持续增长

之前，各个小区的收入“说不清”，一方面因管理落后，另一方面可能存在贪污现象。比如：戴卫之前下去检查，让小区经理把小区欠停车费的情况统计出来，大多数小区都称第二天才能统计出来。一些小区的框架等之上的广告收入，被统一为“广告费”，再细致则无统计。账目越粗，项目经理贪污的可能性越高。曾有一个面积30万平方米的小区，一个月的停车费只收了一万多元，总部明知道其存在问题，却又不知如何查处。

之前，物业公司的支出很不清楚。项目经理经常把一个10万元的科目拆成若干次、若干名目来批，而半年或一年后总部发现这个科目超支的时候，已经晚了。

乐生活的项目分布在各地，要提高服务质量、统一标准，须经常开会，一开会就导致出差费用、住宿费用增加。

新的系统运用后，“桌子下面的钱全部翻到桌子上”。比如：一个小区的停车费如果数据陡升陡降，一定有问题；广告费细分到四级、五级，就可以进行对比，相邻小区，甲小区一个框架的广告费300元/月，乙小区350元/月，问题就会浮现出来。解决这些问题之后，收入就会大幅增加。

在新的成本系统中，科目从年拆分到季度再拆分到月，下面还有四级、五级科目，五级科目都有目标成本。一个科目该月预算两万元，多支出一分钱，系统就会锁死。戴卫说，物业的支出相对固定，没有那么多变化。比如：这个月保安是10个人，下个月还是一样。

开“见面会”需要大量差旅费用的问题也解决了。因为乐生活管理层都有智能手机，又有远程会议技术，大家可以随时“见面”，开会成本大大降低。

对于固定资产等设备，乐生活已经推出二维码台账管理，在设备上的二维码上扫一下，上一次维修的照片、维修时间等所有记录都可以调出来。

最终，乐生活的收入、盈利都出现了连续增长。

（二）裁员10%后，仍有大量“碎片时间”可利用

之前许多保安公司存在吃空额的情况，报30个人，实际在岗只有20多人，项目的保安经理往往因被买通而无法履行监督职责。每到年底，许多项目经理都声称工程师不够用。但调查发现，主要问题在于工程师在路上和业主家的时间是不可控的。一个维修工程师，上午只接一单，下午也只接一单，剩余大量时间去做了什么都不知道，维修质量也难以控制。

同样，公司的保安、保洁，每天也都有大量空余时间，但如果进行裁员又面临服务质量可能下降的局面。

针对吃空额的问题，现在乐生活的保安巡逻轨迹有通用分组无线服务技术（General Packet Radio Service，GPRS）定位，又有远程监控（戴卫等人的手机可以随时调出任何一个探头的即时画面，如图9-2所示），保安每天上班刷指纹总部也有记录。这样就避免了吃空额，还提高了保安的服务质量。以前为了防止保安上班睡觉还要查岗，现在则不需要了，系统每小时推送一个幽默的小故事直达保安的随身设备，故事最后设置一个问题，保安回答了问题才可以证明他没有睡觉。



图9-2　乐生活董事长戴卫的手机上可以随时调出下属物业监控的画面

针对维修工程师的问题，乐生活的管理处现在备有类似掌上电脑（Personal Digital Assistant，PDA）的移动设备。客户报修后，从工程师拿走设备开始计时；到业主家，拍张照片上传到云端后开始维修；维修完拍第二张照片，又开始计时，直到把PDA设备还回管理处。两照片对比，维修质量可控；各时间节点对比，维修时间可控，路途时间可控。移动设备投入使用后，大家惊奇地发现，工程师不是少了而是多了。之后，通过合并临近小区的维修中心，工程维修人员进一步减少。戴卫说："我原来管1个小区，我把一街之隔的两个小区也拿下来了，3个小区之前各有8个、9个、10个工程师，现在成立1个工程中心，8个人每人配个电动车就够了。这就是规模效应。"

乐生活给每个在岗的保安、保洁佩戴了GPRS定位装置，发现他们也有大量可利用的碎片时间。不过乐生活并没有裁减保安和保洁的人数。戴卫认为，每10万平方米配多少保安、保洁是有依据的，如果硬减，用户体验会出问题，业主会产生不满。客服也是一样，减少人数就会减少和每个人的沟通时间，客户体验就会不好。这是乐生活与其

他物业巨头在商业模式上的根本区别，也是乐生活进入新的小区之后，业主不反对甚至还主动涨物业费的根本原因。2012年，第三方调查乐生活客户，满意度是66分，2014年这个数字变成了79.3分。引入六大系统后，乐生活在提高服务质量的同时，解决了所有问题和痛点，员工人数比之前减少了10%，但仍有大量剩余人力资源可用。

虽然不裁人，但保安、保洁既然都有大量碎片化的时间，乐生活就把这些时间都统计了出来，为后期物业给业主提供配送服务、做O2O奠定了基础。

二、大数据筛选出商业模式、核心用户、产业、服务商

戴卫把自己的模式总结为：物业+增值服务+互联网平台。乐生活打造自己商业模式的原则是：互联网思维比互联网重要，做好增值服务比做好互联网平台重要。“有了互联网思维才有增值服务”，但核心在于增值服务本身，而不在于互联网平台。

乐生活的增值服务，都是找优质的服务商进行合作而不是自己做。合作中，乐生活只取微利。乐生活相信，整合资源是扩张的最佳模式，而要整合尽可能多的资源就得让利。

乐生活以马斯洛的需求理论为依据，通过在线上线下举办大量活动，并进行调查问卷，最后进行大数据统计，找到了自己核心的6类用户和五大产业。通过前期考察、后期试用，再进行评估，找到了一批优质的长期服务商。

（一）线上线下活动，进行大数据统计，找到6类用户和五大产业

乐生活经营的主要对象是对小区依赖最大、对服务最敏感的“常住人口”。通过针对“常住人口”举办活动，进行大数据统计，乐生活找到的6类核心用户分别为萌宝、爱宠、爱车、理财、健康、家政；乐生活找到的五大产业则是智慧商业、智慧健康、智慧教育、智慧金融、智慧物业。乐生活认为，这五大产业中的任何一个都足以做成一家上市公司。

1．取悦“常住人口”，搞活动、拿数据、做筛选

乐生活提出一个观点，即业主中的“常住人口”在园区里待的时间最长，是核心的服务对象。常住人口基本上是一老一小，另外就是全职妈妈和保姆，他们对小区的依赖性是最大的，对服务是最敏感的，他们的需求量也是最大的，传统的物业公司恰恰对此比较疏忽。怎么取悦这些人呢？

首先，当然是实现四保：保洁、保安、绿化的保绿、设备的保新。其次，加强沟通，乐生活经常派工作人员和园区里的业委会、分区的区长、楼长进行交流。物业本周做了什么、这个月做了什么、这一年做了什么，都会进行“汇报”。乐生活还定期开放小区设备间，以让业主明白物业费花到了何处，并对物业加深认识。

有了前期沟通的基础，乐生活就开始搞活动。按照马斯洛的需求理论，需求是从低到高的，做好了“四保”、沟通，再往上就是社交需求，人们需要被认可。乐生活定期举办植树节、双周沟通、园区儿童欢乐营等活动。欢乐营的目的“就是要让301的孩子打破单元门，认识602的孩子”，让孩子可以互相进行交流，以提高团队意识。

怎么保证活动人数呢？互联网讲究平台思维、免费思维，乐生活就让大家免费参加活动，还邀请专业机构带领大家，进行简单的拓展训练，“六一”欢乐会等活动还有免费奖品。

互联网思维里“羊毛出在驴身上狗埋单”的思维也在这里得到应用，所有活动都是由小区附近的供应商埋单的。比如周围做桶装水的，“六一”儿童节当天就提供一些铅笔、铅笔盒；附近的儿童摄影店和室内儿童游乐园提供优惠券；宠物美容院提供给宠物洗澡美容等服务作为奖励。这些都不会随便发，而需有参与活动并完成一定任务，这个门槛激发了大家的参与意识。做桶装水的是固定的供应商，有日常回报，而对于别的赞助方，则会提供“平台回报”。比如：物业会在某一个时刻让儿童摄影店、宠物美容院进入园区，进行宣传、展示、销售。

线下的活动，要导入线上社区里，线上也要做一些统计和调查问卷，并举办活动。通过大量活动参与度统计、问卷调查、线上交流统计，乐生活最终发现，社区中广受欢迎的活动是萌宝宝、晒宠物等。

2．做减法，确定五大产业，“CHEFS+O2O”

找到了核心客户群，下一步是确定相关产业，园区能够承载的相关产业有50多个，乐生活最终认为“有5个产业是能和乐生活紧密结合的”，它们分别是智慧教育、智慧健康、智慧金融、智慧商业、智慧物业。

乐生活将自己理想中的社区叫作“智慧社区”，并将自己的模式总结为“CHEFS+O2O”。其含义是线上“智慧社区云平台”（O2O）+线下“智慧商业（C），即社区便利店+社区菜市场+社区物流中心；智慧健康（H），即药店+老人关爱；智慧教育（E），即早教中心/幼儿园+课后辅导；智慧金融（F），即社区银行+社区众筹；智慧物业（S），即基础物业+传统多种经营+家政”的“1+5”模式。

其中，社区金融将所有服务全部打通，其方式是将所有的积分和存入的现金，都以虚拟货币的形式在园区里流转，实现“一卡通”。

（二）三步挑选并留住长期服务商，“一个原则两种模式”形成长尾效应

乐生活确定长期服务商有固定的步骤：首先通过规模、品牌等标准进行筛选；其次长期试用，然后根据业主、物业、大数据三方面的调查结果再次筛选；最后通过后续的优惠政策，留住服务商。

乐生活确定自己长期提供的服务的几个原则是大规模、低利润、长流水。因此，乐生活在挑选服务商时“追求长尾效应”，而要有长尾效应一定得针对“常住人口”的需求提供一些常用的东西。目前与乐生活合作最广的7家服务商分别提供桶装水、大米、家政、快递、穿戴技术、四点半课堂、上门洗车等。乐生活与其合作的模式可以分为两种：一种是按其收入，得到一定的提成；另一种是按单收取一两元的服务费。目前，业主预约相关服务，都可以在乐生活的APP上进行操作。

1．关注规模和品牌，其必须是跨区域的准上市公司

规模产生利润。一个小区几十部电梯的维保招标，价格在3 000～3 800元/部，而乐生活上万部电梯同时招标，价格就可以减少到2 000～2 500元/部。

因此，能与乐生活不断扩张的规模相匹配的服务商，才是最好的。因为当乐生活跨区域的时候，许多小的服务商就“跟不动”了。例如，有个小家政公司经营范围只限北京，当乐生活去河南经营社区的时候，它就“跟不动”了。

乐生活现在选服务商，第一看重的是规模，目前乐生活比较重要的服务商都是准上市公司。某些区域实在“跟不动”，也要做到每个城市区域某一服务的合作方是统一的。

2．长期试用、多方调查后，签订长期服务合同

在许多领域，有规模的企业不止一家，那么就需要通过试用，根据其反应速度和客户满意度来进行筛选。

筛选之前，先在不同的小区试用不同的服务商，试用时间一般是3个月到半年；房产中介等服务商的流程比较复杂，试用时间长达一年。

试用结束后，从三个方面来进行判断：一是让居民填表，调查客户满意度；二是调查物业本身项目中的人员；三是由客服中心进行线上评估。

三方评估汇总，最终选定长期服务商。

3．用后续优惠条件鼓励选定服务商提供优质服务

选定长期服务商之后，为了鼓励其提供更优质的服务，乐生活采取的措施是：对于长期合作的战略服务商和试用阶段的服务商，提供的支持力度不同。对长期服务商收取的费用更少。合作越久，合作面积越大，参与得越多，乐生活收取的费用越少。这种正向激励，让服务商“以后想赚更多钱，现在就把事情做得更好”。

目前，在乐生活各个区域几乎都存在的长期服务商有7家，提供7个方面的货物或服务。选定这7家，一方面是由于历史原因，已经建立了持久的合作关系；另一方面则是因为乐生活认为自己能做的事情是有限的，即使以后市场扩张，乐生活提供的服务也不会无限增加。合作模式有两种，一种是按其收入，得到一定的提成，比如家政。另一

种是按单收取一两元的服务费，比如保安代快递或电商送货到住户家。由于保安有盈余时间、碎片时间，因此这种服务没有增加人力成本。包裹配送、代跑腿、“四点半课堂”、上门洗车、停车位预约，这些服务都是业主迫切需要的。

乐生活认为，物业能做的事情是有限的。比如物业自己做商业就很难，物业从业者里之前就没有经商人才，不可能“放下扫把就能干商业”。所以，乐生活一方面努力寻求合作，一方面高薪聘请人才，乐生活的副总裁年薪都在100万元以上。

三、增加客户黏性，两种模式迅速扩张

有了相对成熟的商业模式和客户群之后，乐生活就开始实践多种互联网思维，通过安全背书、免费团购等措施，增加客户黏性；用老人手环等强需求增加线上流量；通过乐智屋等O2O平台的快速迭代让用户体验持续提高。

与此同时，乐生活通过购买物业公司、接管开发商新盘两种模式，迅速扩大自己的规模，并在新接管的小区快速复制自己的模式。而相关物业公司、开发商之所以愿意和乐生活合作，则是因为乐生活模式击中了它们的痛点，让它们摆脱了过往的模式。

2015年，乐生活APP装载量在乐生活管理的绝大部分小区已经超过整个业主数量的50%。

（一）持续增加客户黏性

乐生活通过安全背书、免费服务、大数据关联积分等诸多手段来增加客户黏性，实践了免费思维、极致思维等多种互联网思维，其目的只有一个："给客户一个选择乐生活平台的理由。"

1．安全背书，负责到底，免费团购，提高黏性

乐生活平台上的服务商，乐生活都为其提供"背书"。也就是说，出了任何问题都可以找乐生活来解决，即使服务商出了问题离开了，乐生活也负责赔付。乐生活的客服是处理投诉的第一人和最后一人，完全负责到底。

戴卫说："我不会说水出了问题你去找水，米出了问题你去找米。任何问题都是找我们，物业的信任度在这里，物业的品牌在这里。我们的客服不但处理线下的投诉，连线上的投诉、服务商的投诉，都一起处理。"

乐生活也会对投诉进行大数据统计，以用于后期进一步筛选服务商。

乐生活的平台上有团购项目，但是项目本身一分钱都不挣，卖大米是平进平出，卖水也是平进平出，水果也是平进平出。乐生活认为如果自己亲自做团购，不一定比其他团购网站做得好。但是这种免费策略可以增加流量，增加黏性。

2．用强需求增加流量

乐生活目前正在与一可穿戴设备供应商合作，在一些小区试点发放老人手环，要求手环能监控心跳、瞬间位移（防止老人跌倒）、定位技术（防止老人走丢），数据能上传到云端，这些小区已经有20%的家庭使用了这种手环。乐生活的云端和供应商的云端是开放的，老人的子女登录乐生活的平台，就能实时看到老人处于什么状态。

戴卫认为，这个是“强需求”。他本人每天都会给父母打电话问好，所以老人的子女每天都可能会登录平台几次察看父母的情况。虽然服务本身不收费，却可以增加平台的流量，100万名用户每天可能上来看3次就是300万次，流量对将来上市会有帮助。

3．O2O线下平台“乐智屋”快速迭代，持续提升用户体验

乐生活所有的服务，除了线上线下配送，其在小区里的实体就是“乐智屋”，它设置在所有乐生活管理的小区里。

戴卫说，“乐智屋”其实就是线下体验店加物业前台，面积一般为四五十平方米大小。乐智屋为所有商家提供标准接口：物流接口（代跑腿、包裹代收），客户接口（社区团购、产品展示、线下导购、社区活动导流），仓储接口（常温、冷藏、冷冻、低温），金融接口（社区“一卡通”）。

客户通过线上操作就可以享受乐生活提供的大量服务，比如包裹送到乐智屋之后，客户不用到乐智屋来取，物业可以直接将包裹送到客户家。现在，乐生活的货物都存放在位于人防工程等处的仓库里，以节省成本。牛奶、团购货物、果汁等，直接进入仓库，然后从仓库被送到业主家里。

而乐智屋作为O2O的线体验店，主要是提供各种体验。比如本期团购杧果和蜂蜜，客户不知道杧果的口感怎么样，就可以到乐智屋来品尝，可以试吃样品。客户还可以在乐智屋向客服咨询，如寻找一个家政服务员，乐智屋里的一个小柜台有人专门进行介绍。

大的乐智屋，还会有一个四点半课堂。学生放学了，家长没下班，四点半课堂会组织专人给孩子们讲授英语等课程。

乐智屋经历了从1.0到2.0的迭代，第一代乐智屋是一个小超市，但很快发现本身的盈利无法支撑本身的租金。而很多物业前台的工作又无法在乐智屋完成。因此乐智屋在升级的时候，想尽一切办法把乐智屋和物业的前台进行了合并，并把小超市变成体验店。现在的乐智屋是苹果平板电脑（iPad）加产品展示的模式，节省了大量的空间。戴卫说，第三代乐智屋可能连实物展示都没有了，进去之后就是很舒服的沙发，很大的iPad。

现在，乐生活的一切东西都通过APP来卖，即使到乐智屋现场，也是工作人员指导客户用iPad下单。某些老人不会用智能平板和手机，习惯通过打电话订货，客服人员也是登录APP去下单。戴卫认为，加大互联网下单的比例和频率，人们就会逐渐形成使用互联网下单的习惯。

4．大数据关联，积分、赠券、社区金融打通各种服务

乐生活在各种活动之间推行互相关联的积分赠券措施，买水积累到一定数量，送一个擦油烟机的服务；家政消费积累到一定数量，就送一箱奶。

平台最终类似于一个包括各种“服务类商品”的超市，在这里消费任何东西、任何服务，都可以获得积分，获得后续的优惠或其他利益。

通过大数据统计，乐生活发现许多服务之间有关联，这种服务用得多的，也一定会对另一种服务有需求。比如家政用得多的，会需要擦油烟机；需要擦油烟机的，就需要超强的除油喷雾。大数据的关联性、因果性，在各种推销优惠中都得到了证明。

各种服务都在一个平台上，各种返券和会员资格也在一个平台上，社区金融就这样被打通了。

5．不限制出入，只是用更方便的服务赢得客户

有的物业通过限制快递员出入等形式来推销自己的服务，乐生活认为，不能拒绝业主预约快递等的服务人员进入小区，那样会让业主反感。乐生活要做的是让业主感觉到用乐生活的服务更方便。

比如，只做大米、只做水、只做家政的某些区域单项冠军，可能会有比乐生活的服务商更具优势的地方，而当客户选择了这些服务商以后，其服务人员就需要进入小区。这个时候，小区保安出于安全考虑，会要求业主下来接一下没有门禁卡的送货人，这个理由会得到大多数人的支持，该业主也不好强烈反对。长期下去，该业主会觉得还是找和物业合作的服务商更方便。

再比如，某两家餐饮企业在小区里特别受欢迎，但是因为登记出入等，外卖人员会耗费大量时间，通过大数据统计出来后，物业就会主动找到那两家企业谈判："你就送到小区门口，物业帮你送进去，你付给物业一元或两元的费用，这样，外卖人员可以节省下时间送更多外卖。"

目前，乐生活还在某些小区试点访客二维码，有朋友来访的业主可以发二维码给朋友，业主朋友扫一下即可进入，但只能用一次。这种方法一般可以区分出访客和上门服务人员。

（二）定好标准、找准痛点，收购物业公司或接新盘，迅速扩张

乐生活认为，迅速扩大规模，建立自己的优势在现阶段是非常有必要的。乐生活扩张的模式，一是收购物业公司从而管理其之前管理

的园区；二是找房地产开发商合作，接下其在售或即将出售的新楼盘。

乐生活收购的物业公司都是市场化运作并盈利的物业公司，其管理的小区也都在较大城市，相对较大、较新，物业费较高。而这些物业公司之所以愿意和乐生活合作，是因为其物业费难以提高，人工成本持续上涨，再不用互联网科技去降低成本和增加盈利，就会亏损乃至倒闭。

而房地产开发商之所以愿意把新楼盘交给乐生活，是因为其新楼盘出售前可以借乐生活的互联网智慧社区概念进行宣传，之后又可以摆脱“自己成立物业公司却不盈利而只能不断补贴”的尴尬局面。

1．定好标准买物业公司，持续扩大经营面积

乐生活收购物业公司有自己独特的标准和逻辑，对区域、城市、小区规模、公司性质都有要求。

（1）区域以北方为主，避开强势竞争者

乐生活重点开拓的区域，集中在北京、天津、河南、河北、山东、山西、内蒙古，江苏、浙江也有所涉及。

之所以做出这样的区域选择，主要基于以下考虑：

一是为了节约培训成本。乐生活在不断扩张，需要不断进行培训。乐生活管理学院，是乐生活2014年和北方一个职业教育学院——河南许昌职业技术学院合办的。一个园区有3个非常重要的经理：客服经理、工程经理、园区经理。乐生活已经有近100个园区，每次培训经理与骨干，其规模近千人。要保证质量，70%的培训得线下面对面上课。一个月集中上三天课，每次都要到河南，如果园区太远，培训成本就很高。

二是考虑管理边界和习惯的问题。物管标准动作必须统一，尽管互联网的IT（信息技术）系统可以无限地去铺，但南方和北方还是有区别的，生活和物业习惯存在许多不同之处，许多标准难以推广。

三是如果距离太远，一些骨干员工和高管就不愿意去。

四是乐生活要避开在华东、华南、华中实力强大的竞争对手。

（2）选择较大城市，保持区域规模

在上述区域内，乐生活又重点关注人口在200万以上的城市，且每进入一个城市，在管面积都要在250万平方米以上。

之所以做出这种选择，也是基于规模效应的考虑。如果两个城市距离太远，有的服务就难以联合上规模，比如牛奶和水就不可能从北京送到外省去，那样成本太高。而在当地寻找新的服务商，要上规模才有谈判权。

按照这个标准，乐生活在河南郑州收购了一家具有一级资质的物管公司，在安徽阜阳收购了一家有二级资质的物管公司。而在河南许昌收购的物管公司因为其在管面积只有150万平方米，就要求它扩大到250万平方米。

（3）选择相对较高端、较新、较大，在新模式下有前途的小区

什么样的小区有潜质呢？乐生活选择的是物业费单价在1.5元/平方米到2元/平方米、单个园区面积大于10万平方米、历史的收费率高于60%的小区。这样的小区，通过提高服务质量就可以提高收费率，若收费率太低，要培养居民交费的习惯就很难。除了上述条件，楼宇还必须是高层、小高层，人数才能符合乐生活模式流量的需求。类似条件的别墅属于另外的商业模式。

平均楼龄在15年以上的小区，乐生活也尽量不接，因为小区的锅炉管道等面临大修。新开发的房子，维修基金的产权很清楚，而老房子维修基金产权不清楚，许多基金甚至不知道在哪里。

（4）选择市场化的物业公司，不选开发商下属的物业公司

乐生活基本不收购开发商下属的物业公司，因为开发商下属的物业公司基本处于亏损状态，需要开发商进行补贴。乐生活收购的都是市场化并且盈利的物业公司。只是这些物业公司有机会使用互联网科技来降低成来和增加盈利。

目前，乐生活收购一个物业公司之后，两个月就可以完成所有部署，甚至什么现代化设备都没有的小区也可以如此。戴卫说："现在的技术下，不管什么样的硬件和软件，我们的平台上都可以做接口。"

2．靠概念和模式与开发商合作，接新楼盘

乐生活在扩张过程中，除收购物业公司之外，和开发商合作直接接下新楼盘也是一种模式。开发商之所以愿意和乐生活合作，有以下原因：

（1）乐生活早切入，其新概念有助于销售楼盘

乐生活通常在销售宣传阶段就与该开发商联系以寻求合作，乐生活智慧社区的品牌、互联网概念、很好的服务口碑，都有助于楼盘的销售。

（2）市场化的乐生活不用补贴

大部分开发商如果自己成立物业，都需要进行补贴，而和乐生活合作是纯粹市场化的甲乙方的关系。开发商与乐生活进行合作之后，

自己就没有压力。

（3）开发商在乐生活子公司持股，看好日后回报

许多开发商会提出在乐生活的项目公司等持有一定的股份，比如30%。它们总体看好乐生活，希望能用这种方式可以在乐生活上市之后置换一些总公司的股票。

四、未来：根据规模改变扩张模式

乐生活还在不断发展中，未来会遵循怎样的原则呢？达到怎样的规模和条件就算成功了呢？

（一）物业费永不免费，可以部分返券

乐生活认为，服务是有价的，保安、保洁那么辛苦，零物业费是对他们劳动的不尊重。从商业伦理和逻辑上，零物业费都是不对的。乐生活以后的变化，可能是在收取物业费之后，将其部分变成积分或代金券，可以用来购买乐生活平台上的产品。戴卫估计，这个比例达到30%是有可能的。

（二）直接管理的面积必须控制在1亿平方米以下

乐生活现在的管理面积有4 000万平方米，计划到2017年达到9 000万平方米，之后再扩张就会慎重了。为什么这样？

乐生活认为，服务业更需要控制，所以从总部到项目，层级不能超过4个，董事长下面有副总裁，副总裁下面有城市公司，城市公司下面有项目经理，这种架构到管理面积达到1亿平方米之时就接近极限。

如果层次太多，管理体系太复杂，在当前的条件下，操作指引就可能会不到位，从而对品牌造成不好的影响。

不过，在规模接近1亿平方米后，乐生活会逐渐引入加盟模式。

（三）最终用免费平台收获大数据

在扩张、加盟都完成后，乐生活会怎样？戴卫说，他将来的梦想，是做一个平台，让大家免费使用。当该平台确实能够降本增效，引来大量数据沉淀在乐生活平台上的时候，乐生活的互联网梦想就真正实现了，可以据此做更多事情。

第十章
小区无忧：从0开始的第三方社区O2O平台

在我们国家，社区O2O是热点也是难题。发达国家并不存在我们这样大量的围合式小区，所以我国的社区O2O缺乏可以学习的榜样。

物业做社区O2O，仰仗的是手里的小区平台和众多的业主；垂直行业做社区O2O，是因为自己本就提供服务，只需要通过各种方式为相关服务找客户。可是如果有一个综合平台，只想在用户和服务商之间做中介，却没有任何现成资源，也就是没有B端和C端里的任何一端，那又该如何开始并做大呢？

小区无忧就是一个从0开始，以上海为根据地，试图整合各种垂直行业的平台。在此前以上海为主的情况下，其平台上就已经有200多项服务，用户接近1 000万人，覆盖56个城市，28万个小区。小区无忧目前正在向全国迅速扩张，地推城市增加到10个，目标是所服务的用户尽快达到1亿人。

日前，明源地产研究院专访了小区无忧创始人唐皓（图10-1），请看他如何解读从0到1亿的发展历程。



图10-1　小区无忧创始人唐皓

一、从0开始走向全市的步骤和模式

所有试图做纯粹平台的人都面临一样的问题：到底应该先有商家，还是先有客户呢？这个问题类似于“先有鸡还是先有蛋”的问题，所以在一个城市做“0启动”是最难的。

小区无忧2012年开始做的时候有巨大的先发优势，因为当时很多人根本不懂什么是O2O。小区无忧的办法是：在小范围内同步启动，首先找一些商家谈判，因为是免费的新事物，商家愿意尝试；然后，一边找客户，一边找新商家。社区O2O本就具有很强的地域性，商家和客户暂时局限在小范围内没有任何问题。

（一）社区内从0开始的地推

小区无忧预设自己的客户在小区里面，于是就先选定种子小区开始地推。

1．选取合适的小区

必须选择有消费力的小区，但该小区又不能太高端。以上海为例，房价在3.5万～6万元/平方米的小区符合这个要求。原因在于一种新的服务，往往中高端的人群比较容易接受，因为他们的素质整体相对高一些，消费力也强，愿意尝试一些新的事物。而过于高端的人群有自己独特的消费逻辑而且很重视隐私，很难被地推打动。

2．组织商家

把小区周围的商家一家家导入平台的工作量很大，但抗性不大。小区无忧启动的2012年，移动互联网已经开始流行，所有的商家都希

望能从其中分一杯羹。小区无忧的服务一开始全部是免费的，才商家来说，这些服务有益无害。此外，商家事实上最开始并不知道平台上到底有多少用户，这有利于小区无忧在起步阶段的经营。

3．地推获得用户

有了商家之后，等于有了B端的服务，就可以开始做C端了。做C端的方法最初是一家家一户户地上门推介自己的平台。开始的时候非常艰难，小区无忧要求自己的员工发动自己所住小区的邻居、朋友和周围所有的人进行宣传，同时也会在社区举办一些线上线下的活动。

小区无忧的工作人员在进行地推时会向用户赠送商家的礼物，如优惠券等。小区无忧曾与洗车店合作，送洗车券让客户免费洗车，但很多客户在那里洗了车就开始办卡，一办就是几千元的，这样就实现了多方共赢。

4．想方设法获得流量

小区无忧在线上是个APP，必须找到地推以外的办法，获得最初的流量，以让软件拥有足够的下载量。

小区无忧当时资金并不多，怎么做呢？当时在苹果的平台上搜“出租车”这个词，排名第一的软件不是后来出现的快的和滴滴，而是小区无忧，用户出于好奇就会下载。实际上，小区无忧并没有向苹果购买什么服务，只是因为上线早，又做了搜索关键词优化，就被放在了前面，小区无忧和出租车公司也没有什么深度合作，只是把出租车公司的电召电话和信息登在了页面上，让用户可以直接拨打而已。

（二）抓住用户痛点，自办快速物流迅速做大

小区无忧很快发现，最后一公里物流是社区020最大的痛点。

所有的小店，最后一公里都是两类人在送：第一类是店家自己的工作人员，在生意好的时候店家不想送，在生意不好的时候客户往往又没有需求，这是一个矛盾，不确定性很大。第二类就是第三方配送，时间普遍很长，经常在一个半小时以上。如果是点餐，往往是顾客都“饿过了”，外卖才送到，而且当时第三方最后一公里配送在整个上海只有1家，只能覆盖整个上海市的20%。

而在小区无忧自己做物流之后，以上问题就都解决了：（1）只要30分钟就能送到；（2）覆盖上海外环内100多个点，占全部小区的80%。这些优势吸引了很大一批用户进来。因为用户对比后觉得只有这家公司能做到快速配送。

小区无忧之所以能做到这些，全靠强大的调配系统和大量兼职人员，其模式如下：

1．高度重视

小区无忧认为别的平台不是做不到，而是它们都不重视，不愿意投入。小区无忧却对此相当重视。

2．高密度，多兼职

要做到快速配送，配送员的网络密度要大，如果全是专职，可能性不大，所以最终小区无忧的配送员10%是自己的员工，90%是兼职人员，如社区保安、待业人员等，他们根据系统指派，负责自己周边区域的配送。

3．深耕一个城市

许多平台包括物流平台当时也想大量使用兼职员工，却难以进行管理，最后只好打消主意。它们的核心想法是迅速在全国扩张，而经营一个城市和几十个城市，管理1 000人和10 000人，完全不是一个量级，甚至方法都不一样。小区无忧明白这一点，当时只做上海这一个城市的最后一公里物流，而且由于几乎不存在竞争者，小区无忧也有足够的时间进行深耕。

4．建造了强大的系统

物流有定点对定点、定点对多点等多种形式，其中多点对多点的即时配送最难，因为没有计划性，无法像传统物流那样在头一天计划第二天的工作。

小区无忧的即时物流依靠自己的系统，根据移动技术来配置人力，具体来说，采取了以下两种对策。

（1）系统会根据客户和商户的位置，筛选出哪个兼职人员距离最近，往返最短，就指派他进行配送，如果这个兼职人员临时有事，就可以迅速筛选出下一个次优的配送者。

（2）系统在客户下单的时候会预先选择，一般客户与商家如餐厅的配送时间被限制在5～10分钟，这个范围之外的客户无法下单。也就是说小区无忧的配送半径被系统缩减到3公里，而有的平台的选择是6公里。

（三）小区无忧的一般商业模式

1．线下调查审核，提供背书，收取合作费用

在许多平台上，有些店铺现实中根本就不存在，这就给大量黑店留下空间，而小区无忧的商业模式核心之一就是提供“背书”，让消费者放心消费。小区无忧有上千人的线下兼职团队，对在平台上登记的店铺的各种信息进行审核。店铺的营业执照、负责人姓名等都会确保真实。

审核之后，小区无忧为平台上所有店铺提供背书。不过合作方式不同，背书的内容也不同。向小区无忧交纳费用的，出了问题小区无忧一般会先行赔付；而没有交费的则只提供真实性的背书。

交纳费用的合作方式，一般分为两种：（1）产生了多少价值的订单，按总额收取分成；（2）按时间定期收取广告费。

付费的商家可以让更多的小区用户看到，小区无忧的地面团队也会帮其进行推广。

2．低频率和高频率服务互相配合

小区无忧平台上有着众多的服务。其中，低频率的服务更多地给利润做贡献，高频率的服务更多地为流量做贡献。

例如，外卖属于高频服务，小区无忧在和某些外卖平台合作时，收取的费用就很少。而开锁疏通等低频服务，小区无忧一般收取的费用是订单价值的10%～20%。但即使如此，这个平台带给相关服务人员的收入也是不错的，如有个开锁师傅以前是骑电动车的，通过小区无忧平台承接业务后自己买汽车了。

3．平台上服务的多样性是核心

人们会不会在通过小区无忧找到商家后，就直接和商家联系，从而抛弃小区无忧了呢？

对于低频服务，即使客户当时把开锁师傅的电话记下来，之后也很可能因时间长而忘记，再有需要还是会用到小区无忧。

对于高频服务，客户可能会记住一些商家，但小区无忧并不担心，唐皓举例说：“客户去我们的商业中心，里面有一个品牌的眼镜他很喜欢。未来他的消费就有两种可能性，一种可能是他直接去网上找这个眼镜店，另一种可能是他还去这个商业中心。所以还是有许多客户会一直通过我们联系商家。另外我们这上面服务很多，比如有人记住了其中5家外卖的电话，但后来吃烦了，想换口味的时候就会想起我们；在叫外卖时发现上面还有别的100多种服务，需要时也会想起我们。”

4．出于轻资产考虑，只做平台

曾经有家欧洲肉类供应商希望和小区无忧直接合作，绕过卖场，直接进社区，开28万个线下小店。小区无忧也做过测试，发现产品的市场反应很好。

但小区无忧认为，自己是做平台的，如果真的全面合作，就成了中国最大的卖肉平台，自己便成了别人的分公司，未来的发展便受到了限制。

更重要的是，全程质量可以进行监控是该生意的核心竞争力，做这件事情非常重要，双方投入都很大。而投入同样的时间、资金和精力，平台的成长可能更快。

小区无忧拒绝了许多类似的合作。

二、模式进化，先做减法再做加法，走向全国

小区无忧一直在进化。

2014年，小区无忧最终决定彻底放弃曾经是自己竞争力保证的最后一公里物流；小区无忧合作的主要对象也逐渐从零散的商户，转换为整合商户的众多垂直平台，小区无忧成为平台的平台。而这一切的原因，是小区无忧要改变过去以上海为主的策略，全面走向全国。

（一）减法，为什么不再自己做物流

最后一公里物流曾经是小区无忧的王牌项目，为什么不再做了呢？有以下一些原因：

1．最后一公里物流行业进入“深水区”

早期小区无忧在做最后一公里物流时，竞争对于比较少，之后一些同行陆续进入，而且普遍进行补贴，结果盈利就很容易变成亏损，因为只要不补贴就竞争不过。一个兼职外送员经常穿着甲家的衣服，戴着乙家的头盔，同时在几家公司打工，很难进行控制。

2．新兴的专门物流公司服务改善了

新兴的专门做最后一公里物流的公司，服务大有改善，时间从以前可能一个半小时，缩短到现在45分钟到一个小时可以送到，而在2012年、2013年没有这样的公司。

3．取消快递服务，黏性也足以让大多数客户不离开

小区无忧在起步阶段自己做最后一公里物流，是一个很好的吸引用户的举措。客户被吸引来以后，别的服务则会产生黏性，客户不会轻易离开。

小区无忧之前做过试验，即让最后一公里物流退出某个区域，结果发现用户并没有流失太多，和之前付出的成本和精力相比，觉得还划算，于是开始全面退出。

4．范围扩展到全国之后，庞大队伍根本管不过来

上文已经说到，小区无忧觉得很多平台做兼职快递失败的原因就是范围扩展到全国之后不好管理，而小区无忧一旦走向全国，也会出现同样的问题。比如：仅上海，要满足半小时送到，就需要1 500人的配送团队，走向全国后队伍将异常庞大，几乎无法管理。小区无忧不想将自己的经营范围限制在上海，所以必须把它精减掉。

5．很多垂直平台本来就有自己的物流

小区无忧的合作对象逐渐转向很多垂直平台，比如专做外卖的“饿了么”等之后，发现它们都有自己的物流。

6．做事情必须专注

小区无忧认为，阿里巴巴做这么大，也没有自己做物流，这就说明做平台就要专注。

（二）小区无忧的四大核心竞争力

不做最后一公里物流之后，小区无忧比较大的优势，体现在以下一些方面：

1．先发优势

2012年、2013年，小区无忧之外，没有以小区为场景在网上免费开店的平台。小区无忧是最早的，也是现在唯一成规模的、站在小区的角度和场景进行O2O运营的公司。小区无忧平台上真实的商家数量，已经接近100万户，而许多以小区为名的商家或者软件上面可能连2 000户商家都没有。而且，小区无忧的用户已经接近1 000万人，覆盖56个城市，28万个小区。

2．对场景的理解

小区无忧认为，O2O的核心就在于场景和故事的刻画，所有的服务都从这里起步。原始的场景不一样，所有的服务就都不一样。

移动O2O的核心就是场景，流量为核心，是上一代PC的思维。手机在哪里都可以使用，是随意的，对各种场景的把握就是对用户需求和未来的把握。

举例来说，“饿了么”已经很强大，为什么和小区无忧合作？因为“饿了么”擅长的场景是学校、办公室，而小区无忧在社区里面的力量是最强的，是用户最认可的。在小区内，全职太太突然想点外卖的时候，她可能从来没有在网上订过餐，但由于她用过小区无忧别的服务，就很可能会通过小区无忧点外卖。

3．强大的“云”地推能力

小区无忧网上排名很高，其在社区的地推能力也很强，而且是全国性的。在进行地推的时候，小区无忧会把各个签约商家的信息带出去推广。

这个团队全职的只有几十人，但兼职有1 000多人，预计2015年年底，全职人员将增加到200人，线下兼职会超过1万人。

小区无忧线下地推团队的管理主要通过云推系统进行。兼职人员在某地进行推广，就派当地的单给他。系统可以通过技术手段检测工作质量。比如100张单要派到100个家庭，地推人员如果给其中一家派了两张单，那么必然会有一家派不到，派不到就可能被抽查出来受到严厉处罚。因此，小区无忧认为自己的地推水平目前是全国最高的。

4．对行业的深刻理解

小区无忧认为，社区O2O是中国独有的平台，无法抄袭。美国也有O2O，但没有中国这样集中式的小区平台，美国很多房屋是单体楼、别墅，没有用围墙围合管理的大社区。小区无忧的核心团队在管理大社区的过程中经历过各种大战，对O2O的理解很深刻，知道行业困难在哪里，清楚资金的使用量。比如有的垂直平台，创业者认为有1亿美元就可以运营该平台，小区无忧则认为10亿美元可能都不够。

再比如线下地推团队的调配能力，其他人能学会，但付出的代价可能很大，“同样效果，我只需1年花1万元，你可能需要3年花10万元”。

（三）加法：整合垂直平台与签约商户互补

1．多种合作方式整合大的垂直平台

目前在小区无忧上的垂直平台有很多，“饿了么”“豆果美食”等，一共有十几家。对于不同的平台，小区无忧采用不同的合作方式，收取费用的方式也不同。例如，对于有些小平台，小区无忧收佣金或者广告费；对于另外一些平台，小区无忧则采用别的合作方式，如平台需提供大量优惠券、产品等。

小区无忧有一个主管合作谈判的大团队，目前许多行业做垂直平台的排名前两三位的公司都和小区无忧合作，其中80%是主动找上门来的。

小区无忧认为，因为专注一个领域，很多垂直平台会比自己做得更好，“如果在每个事情上都去和垂直平台进行竞争，那就不合算了”。

垂直平台之所以愿意和小区无忧合作，是因为它们虽然善于管理商家，但并不擅长社区推广，在小区内没有知名度，也没有精力到小区去做推广，而小区无忧则有专业地推团队。

2．“鹰眼”大数据下的内部资源整合

在与垂直平台进行合作时，小区无忧不负责管理合作平台上商家的质量，因此小区无忧线下的甄别管理团队人数就可以大幅减少。

小区无忧合作对象，既有垂直平台，又有众多的小商家，如何整合内部资源呢？主要通过以下模式：

（1）鹰眼系统控制区域服务数量

小区无忧有一个大数据系统叫鹰眼系统，可以把每个小区附近服务商家的密度、质量全部调出来，并得出结论：哪些服务已经做得过剩了，哪些服务即是缺失的。

在后期动态调整的时候，小区无忧对于服务缺失的就会去补充新的服务；对于服务多余的就要关掉一些店。其中关键性的决策数据有数量、一般服务范围、用户能接受的密度、商家本身的服务质量等，鹰眼系统可以通过综合性的算法进行计算并得出结论。

（2）垂直服务商和小商家互补

如果某垂直外卖平台在某小区附近的签约商户只有两家，而鹰眼系统计算之后认为起码应该有8家，则小区无忧会自行寻找别的垂直平台或小商户来签约。

总之，每个垂直领域都不是独家的，与多少垂直平台和小商户进行合作，关键在于鹰眼系统计算后，认为当地是否饱和。小区无忧之前在上海有3 000家签约餐厅，与垂直平台“饿了么”合作之后则有6 000多家餐厅。小区无忧最终选择结束与这些签约餐厅的合作，因为其中2 000家在该垂直平台也存在，另外1 000家是小区无忧独有的，但因为“饿了么”又增加了4 000家新的餐厅，也显得过剩了。

互补体现在许多低频率服务上，比如开锁的服务就是零散的，这种行业很难做出垂直平台来。互补还体现在地域上，小区无忧要扩展到全国，而有的垂直平台只服务三个城市，剩下的那些城市就需要小区无忧自己开拓。

（3）平台上商家数量质量不断优化

鹰眼系统也有用户分析数据，即用户是否满意、用户消费行为习惯等的统计，并据此调整商家，不断优化。如果平台上某小区附近有8个商家，其中5个商家，用户基本不怎么光顾，平台就会把这5个换成另外的商家。

商家数量也会弹性调整，随着用户数量的变化而变化，比如某小区10%的小区业主用小区无忧，5个商家就够，但30%的业主用，可能就得15个商家才够。

（4）强区域性

小区无忧模式的区域性很强，在淘宝上卖一个产品，三个店就可以满足全国。而小区无忧做同一个服务，全国可能得有300家乃至3

000家店。

3．慎重做垂直平台

小区无忧投资做了一个按摩的垂直平台“熊猫拿拿”，目前形势不错，但小区无忧强调，它是与小区无忧截然分开的。小区无忧并不打算利用自己的平台做别的垂直平台。

小区无忧认为，如果做综合平台又做垂直平台，并且用同一套系统，则每个都深入不下去。此外，很多垂直平台要成功，需要消耗几亿美元，代价很大。最后，每个人能力差不多，一下子做10个平台，一定竞争不过别人的1个平台。

（四）针对不同的城市做不同的产品

目前小区无忧重点地推的城市有10个，包括北、上、广、深等一线城市和一些二线城市，其余城市的工作也在陆续展开。

小区无忧认为，生活方式的改变一定是自上而下的，对新的生活服务的需求一定从大城市开始。它在其他城市进行开拓的方法如下：

1．选取样本，找到当地的逻辑

2013年，小区无忧挑选了扬州、合肥、台州等城市进行测试。

测试方法是把自己的系统搬到那里的社区去进行地推，就当作真要开拓这个城市。选一个小区，把周围的商户全部圈进来，把用户做起来，看他们的交互，就像小区无忧创业冷启动的时候一样。而在测试几个小区后，小区无忧就可以明白一个城市的状态和逻辑。

小区无忧为了把城市样本研究透，花了三年，不断地做，不断地思索，不断地改进。

2．针对城市特点，设计服务项目和价格

测试过一轮，又吸取了其他平台的经验后，小区无忧认为不同城市的用户区别很大。比如，北京有全国最好的用户，给钱又快又不怎么挑剔，而有的城市里的用户则相对严谨。在北京做得好的服务到别的城市以后不被认可的情况，很常见。

不同城市看重的服务内容也不一样：发达城市看重效率和质量，三线城市则看重价格。小区无忧平台上的近两百种服务，很多也是有地域性区别的，重点要做好的是100多种通用服务，并设置好不同城市的不同价格。

有地域色彩的服务，不会盲目推广。比如上海有一个服务：把客户家里多余的东西放到小区无忧的仓库里，节省空间。有这个需求是因为上海寸土寸金。可扬州的用户会觉得这个服务很奇怪："我的东西在我家里放着就好了，干吗要放到你那里去呢？"

3．虽然不做，但深刻理解每个垂直行业

小区无忧认为，自己虽然不另做垂直平台，但也必须深刻理解每个垂直行业。小区无忧对干洗的理解超过很多做干洗的平台，对外卖的理解可能不亚于"饿了么"。

之所以这样重视，是因为区域的差异性远远没有行业的差异性大，同一个生意在全中国的差异无非价格，而行业和行业之间的差异则非常大。

这也是小区无忧在上海做得相当成熟以后，才敢推出去的原因：必须有自己成熟的标准，掌控事情的70%之后才敢出去。

小区无忧不认为房地产开发商下属的物业和自己有竞争关系，因为最大的物业公司在全国也只管理0.4%的小区，而且因为其属于开发商，其他小区基本不愿意被其整合。

因此，在一个区域内，一般物业公司的用户密度基本是一定的，而小区无忧的商家和用户的密度都可以持续增加。

小区无忧认为，目前真正能和自己进行竞争的平台还没有出现。

第十一章
西单大悦城：大数据下的商业地产O2O

商业地产O2O如何做是个难题，许多商业地产运营者做了一半才会发现做了无用功。

全中国有7个大悦城，多家大悦城的O2O都广受关注，其中西单大悦城的O2O尤其追求创新。

西单大悦城依靠Wi-Fi和Beacon（一种蓝牙系统），在两年时间里积累下3 000万位顾客的大数据，并通过数据交换和分析，用贴标签的形式完成了对顾客们的全面“刻画”。

根据这些刻画，西单大悦城找到了自己的商业逻辑。随后，西单大悦城首先依据数据分析改造了商场的动线、商户等现实布局，并在半年时间里依靠Wi-Fi上网系统引导等，积累下17万位线上会员。

最终，西单大悦城凭借微信轻应用，实现了两个O2O闭环服务：（1）线上“飞逛街”购买，线下实体店取货；（2）线上发券，引导到线下完成消费。此外，还有大量增加黏性的服务：线上等位、实时引导找车位、卖场现场“飞支付”等。

通过上述手段，大悦城的商户满意度从约90%提升到约95%，顾客满意度也大幅提升，餐厅翻台率普遍提升30%，购物中心“客流”也有迅猛增长。

这些听上去很神奇的事情具体是如何做到的？西单大悦城O2O操盘手们向明源地产研究院进行了讲解。

一、大数据的采集、交换和分析

西单大悦城认为，做020的前提，是要拥有关于顾客的大数据。必须知道某一类顾客喜欢什么活动、在意什么品牌、对什么东西感兴趣，才谈得上开始做020，否则一切都是无本之木。在2014年年底全面铺开做020之前，大悦城进行了两年的前期准备。

大悦城通过两年大数据的采集、交换和分析，拥有了曾经进入西单大悦城的3 000万位顾客的大数据，如图11-1所示，并给顾客贴上了20多个可识别“标签”。



图11-1　西单大悦城，两年曾有3 000万部手机进入

（一）收集大数据的设备：Wi-Fi和Beacon

西单大悦城的数据采集，主要依靠Wi-Fi和Beacon蓝牙系统。

Wi-Fi主要是供进入西单大悦城的顾客上网用的。不是每个用户都会开蓝牙，但绝大部分顾容会开Wi-Fi。

Beacon的硬件是一个很小的低功耗的蓝牙发射器，打开手机蓝牙接收相关信号以后，西单大悦城可以更精确地定位手机和顾客的位置。Wi-Fi可以精确到米，Beacon则可以精确到厘米。

通过相关精准的定位服务，顾客可以更好地使用需要基站定位（Location Based Service，LBS）的相关程序和服务。

（二）两年积累下3 000万部手机的大数据

两年下来，西单大悦城采集到的数据是惊人的。相关数据有200多亿条，涉及3 000多万部手机，分辨相关手机时使用的是该手机的网络地址。

大数据收录了手机的“活动”，手机曾经“进入”哪个店，在“哪里”停留过，西单大悦城都有记录。曾经进入某个区域的、满足某些共同条件的手机，按照一定的算法，西单大悦城都可以抽取出来。

（三）与外界交换数据，更好地“刻画”客户

西单大悦城所获得的数据是一个手机的匹配码，根据这个在内部查阅只能分析其在大悦城的消费活动，而消费者的地域、工作、年龄等信息，西单大悦城一无所知。因此，西单大悦城拿出自己的数据，和百度、某些框架广告运营商、移动公司、银联等交换数据。而各方的接口也是手机的网络地址。

西单大悦城的数据交换是“以我为主”的，即交换自己手中3 000万位顾客的相关特点“标签”。通过这样的交换，给每部消费者手机贴标签的工作就开始了。目前，每部手机的标签已经增加到20多个，而随着标签的增加，消费者的识别度也越来越高。年龄、性别、活动的区域，去的地方的偏好，乃至资产收入状况，都越来越明晰。

有了这些标签，以一定的购买倾向为条件就可以集中搜索出一定的人群，比如搜索奢侈品，就会有1、2、3、4、5等级别，每个级别都对应着一定的人群。而3 000万位顾客总体的情况也越来越清晰，70%以上的消费者是18～25岁的，很多人都进行过高消费。

最终，西单大悦城将自己收集的数据、交换得到的大数据、入驻商户的数据三者完全打通。而贴标签的工作还在继续，最终每个消费者被贴上的标签可能会过百。

二、另起炉灶积累线上会员

西单大悦城掌握了3 000万位顾客的线上数据，而在开业以来的8年里，还积累下40万名线下会员。同时西单大悦城的微信公众号，过去也积累下7万名会员。

从理论上来说，西单大悦城可以分别联系到这3 000万名、40万名、7万名曾经的顾客，并通过各种方式进行导入，从而拥有自己的线上会员。但西单大悦城并没有这样做，而是另起炉灶积累线上会员。其选择的工具是微信服务号这一轻应用，因为觉得APP推广价格有点高，而轻应用更容易为顾客所接受。

（一）不做强行导入的原因

西单大悦城认为：（1）非会员的导入会遭遇很强的“抗性”。即使成功导入一些，也会有很高的流失率。（2）西单大悦城作为一个商业地产运营商，最终目的并不是像电商那样把线下客户变成线上客户，而是给线下带来更多客流。（3）会员消费在整个销售中的占比达到25%已经很高，还有75%的顾客是非会员，要把75%的顾客也纳入O2O的范围之内，必须一开始就不依赖原来的会员资源，做“泛会员”的概念。西单大悦城觉得没必要纠结于一步到位地把线下会员“电子化”，因为他已经是会员，积分兑换、积分补录、积分查询都可以作为线上活动的附加，引导其转化。

最终，西单大悦城选择另起炉灶做企业服务号，从头积累线上会员。而3 000万名顾客的大数据则作为线上服务“理论”的来源。

（二）从零开始积累线上会员的办法

在半年时间里，西单大悦城企业服务号积累了17万名粉丝，这些粉丝大多是在店里通过扫码、摇一摇的动作，关注服务号的。

对于积累线上粉丝，西单大悦城主要采取了以下一些办法：

1．关注服务号可以最方便地免费上网

在西单大悦城免费无线上网有三种方式：第一种是关注西单大悦城的微信号；第二种是输入会员卡号；第三种就是输入手机号，获得一个短信密码。最终因为扫码关注微信服务号上网最便捷，选择关注服务号上网的占了上网人数的80%。服务号二维码在商场柱子、服务台、电梯口等醒目位置都有展示。

2．关注微信服务号后可以免费参加活动

在西单大悦城，顾客关注微信服务号可以免费参加活动，比如哆啦A梦主题馆展览（图11-2）等。

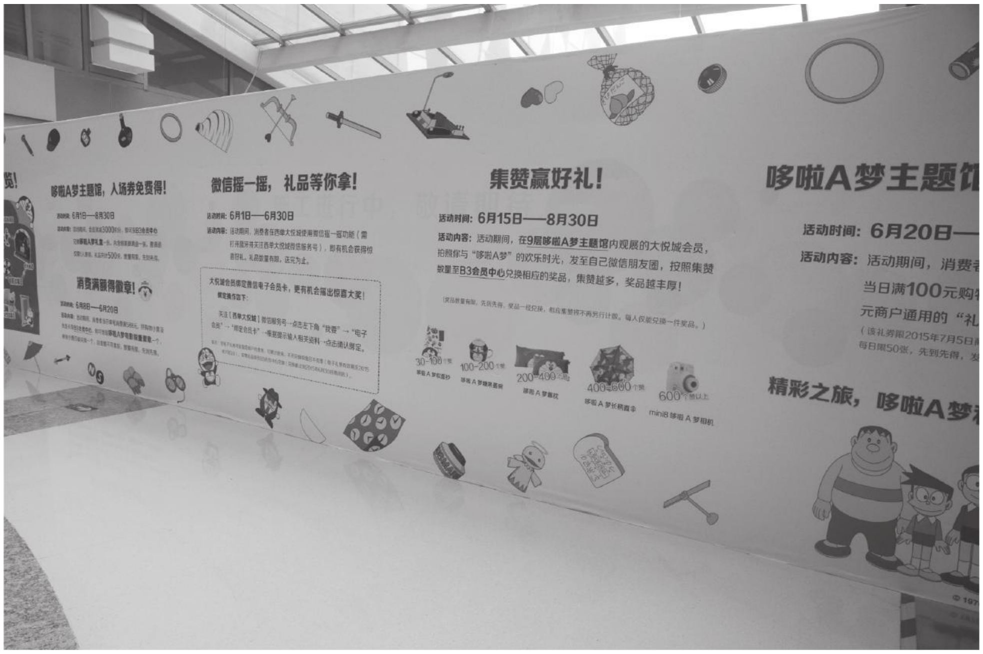


图11-2　哆啦A梦主题馆展览

3．关注微信服务号更方便享受很多服务

顾客在西单大悦城关注微信服务号后，能更方便享受很多服务，比如现场支付、找停车位等。

4．通过微信服务号发放众多的优惠券、现金券

顾客在西单大悦城还可通过关注微信服务号获得众多的优惠券、现金券。

三、商业地产O2O的4类秘笈

西单大悦城是一家线下企业，不可能自己取代自己，从商业地产转化为互联网公司。

西单大悦城相信电商对自己冲击不大，因为根据数据监测，“双11”等电商购物节对西单大悦城并没有什么冲击，西单大悦城本身的产品结构和一般电商是差异化的。西单大悦城认为，其顾客一般对产品敏感，而不是对价格敏感。西单大悦城在售的一些新品，电商不会有，因为许多品牌的销售策略就是在电商上大量销售库存中的旧款商品。

西单大悦城相信，消费者从过去疯狂地追求线上消费，最终将回归线下。比如：线上可能买了大量的衣服，但还要出来展示。西单大悦城的定位是要社交化、平台化，西单大悦城的顾客75%不是单纯来购物的，而是来休闲娱乐的。

基于以上判断，西单大悦城O2O所有努力的原则都是：在线上帮线下疏解一部分需求，而不是去线上创造新的盈利方式。

（一）根据大数据调整实体动线和店铺

根据3 000万名顾客的大数据分析，西单大悦城内部产生了一系列报表，这些报表可以很明确地告诉西单大悦城招商推广和运营的工作人员，消费者的偏好是什么。

具体来说，通过每个通道、每条动线的流量可以看到人员的密集程度、停留在某一个区域的时长，最终每个店铺内的客流，客流停留时间的比例，比如停留5分钟以内、6～10分钟的，都可以统计出来，最终获得以下结论。

（1）门前缺客流，动线上没有人，说明西单大悦城动线设计或者整体规划有问题，需要找原因改进。

（2）门前有客流但没进去，说明该店的品牌和定位有问题。

（3）顾客进去了，但停留时间不够或者买东西的人很少，说明品牌还可以，但大家对产品不感兴趣。

通过这样的梳理，责任可以分得很清楚。接下来，如果店铺的业绩不好，客流的情况也不理想，西单大悦城就会配合店铺做一些店内的促销工作；依然不好的话，可能就要调整楼层，将店铺调到一个更加合适的位置；该店铺如果仍然不行，就面临“换平台”。总之，有大数据后，大家谈论事情的出发点已经发生了根本变化。

（二）通过各种线上方式增加店内客流和消费

1．向店外会员精准推送优惠券诱导消费

（1）配合商铺活动推送优惠券

商铺品牌有相关活动的时候，西单大悦城会通过微信把相关信息推送给顾客。当然，这些顾客都是关注了西单大悦城微信服务号的线上会员。虽然理论上西单大悦城可以向3 000万人推送信息，但西单大悦城觉得那样“不厚道”，而且容易引起顾客的反感。

推送必须是精准的，也就是说推送给最可能消费的群体。这个月来过几次、什么年龄段、是否喜欢这个品牌，都属于相关标签。西单大悦城有一个计算模型，通过计算模型可以得到一个顾客的定位，可以计算出未来一个月顾客到西单大悦城来的可能性、逗留时间总和、在某一个品类停留的时长可能是多少、消费额可能是多少等。

与这次活动目标顾客可能拥有的标签重合越多，被推送相关信息的可能性就越大。

为避免引起顾客反感，推送的一般都不是纯粹的广告，而是一张与活动相关的现金券，而且一般每天最多推送一次。

（2）保持粉丝活力，发放秒杀现金券

为保证17万名粉丝的活跃性和关注度，微信服务号会确定一些时间点投入几百张的现金券，比如500张20元、50元的券，让大家“秒杀”。

2．与第三方合作引流

西单大悦城认为把顾客转化到线上，再从线上到线下，并不是真正的“引流”，引流应该来自第三方平台。

西单大悦城与线上电商合作，尝试把它们的用户变成西单大悦城线下的顾客，二者的合作逻辑在于：很多品牌，线上与线下的产品本就是不同的，不一定要竞争，反而可以互补。

西单大悦城与一些团购网站合作，往线下引流，同时获得团购网站的大数据。而团购网站则通过和大悦城合作，获得了线上排队点餐接口等“落地的服务”。线下服务对团购网站目前很重要。因为做团购的多了，价格上不一定谁能拼得过谁，线下的服务也是竞争力的重要来源。

西单大悦城和团购网站与只交换数据的合作对象的关系不一样，别的合作对象的数据是一个月交换一次，而与团购网站则可能是实时进行交换。

之所以如此，是因为团购已经发展得相当成熟了，购物中心里将近30%的业态是餐饮，团购主要也是做餐饮。其他东西可以网上购买，请人吃饭却必须去现场才有环境感，所以餐饮对O2O的促进非常大，团购又是对餐饮非常有利的工具。如果西单大悦城自己去和餐厅谈团购，费工费时也不专业，效果未必会好，而找一个合作伙伴一起来做，就可以提供更优惠的价格和更好的服务。

3．发放优惠券,激发店内消费热情

不管是不是会员，只要进入西单大悦城，都有可能在手机上收到相关优惠信息。这些信息可以进一步激发顾客的消费热情。

Beacon是一种连接和营销工具，西单大悦城互动营销的很大一部分依靠它，微信里面会有一个摇一摇的功能，当顾客在西单大悦城内的时候，不管是否是会员，只要把蓝牙打开，就会发现摇一摇下面多出一个选择，可以摇出商场的很多优惠券，如食物券、礼品券、兑换的现金券等。这些优惠券并不是随意发放的，其具有以下特点：

（1）起引流的作用

针对人比较少的动线，有针对性地发一些优惠券，让大家认识到这里还有这样的品牌这样的店。顾客如果感兴趣，随后可以通过手机的导航来该店铺。

如果顾客在一楼，一般不会摇到附近的券，而很可能会摇到一个六楼商家的券。

（2）只发放顾客可能感兴趣的信息

优惠券的推送会把握一个度，不可能说把顾客喜欢的10个品牌的信息都推送给他，一般只选择顾客最有可能消费的那家。“比如你一般就是来吃饭的，我就不可能推一个服务的优惠券给你。”

（三）线上逛街线下取货，拉升客流还有互动

在西单大悦城服务号上，有一个“360度逛街”的入口。

进入入口之后，看到的是“飞街景”，也就是一个全景图的场景。每层商场有一个全景照片，点击照片可以进去，进入一个店铺以后，就可以看到商品，点击商品，可以看到列表，列表显示的是一系列产品，点击进去以后可以直接进行交易。

不过，如果只是这样，那还属于电商的范畴。有的商场自己做的电商甚至冲击了实体的经营。但西单大悦城通过一些制度和举措，不但消除了电商和实体经营的冲突，还成就了西单大悦城的O2O闭环。其中的核心原则在于，不对货物进行快递，而要求线上购买的客户到线下实体店来取货。这样，线上的销售就带动了线下的客流。

西单大悦城研究后认为，让客户来拿货，社区型购物中心的消费者可能会有反感，而城市中心型的购物中心乃至辐射几个城市的购物中心，则不存在这种问题，因为购物者本来就要出行，“如果他单为买这一件商品，未必会选购物中心线上的服务”。

之所以强调线下拿货，在于西单大悦城O2O项目的根本定位：“我们不能损失客流，更不能损失我们店内的一些销售，我们不是为了做线上而做线上，我们做线上的根本目的是帮助我们的客户，把整个的业绩提升上去。”

1．线上线下流程拟合，没有冲突

如果网上卖东西，不让客户来拿而是直接就寄走了，那么损失的就是客流。如果网上销售的东西不纳入传统的销售系统，就会造成内部的抗性。比如：网上店铺将商品都卖了，实体店铺怎么办？西单大悦城在规划整个功能和构架的时候，尽量避免相关矛盾出现，他们认

为：线上线下之所以会有冲突，是因为许多经营者抛弃原有线下实体和流程，做了一些线上的店铺。而在西单大悦城的模式下，所有程序都会根据线下的流程来设置，二者就不会冲突：

（1）主体不冲突

西单大悦城没有做线上的新店，而是在线上对线下的店做了一些展示，店依然是租户的，线上销售不会对其业绩造成任何影响，反而有很大的拉升作用。

（2）流程不冲突，还增加了客流

线上下了单以后，实际上是给了顾客一个提货码，顾客到店铺提货需要出示这个二维码。提货以后，和线下买东西付款取货以后的状态实际上并没有区别。商场和店铺仍然定期结算。退货换货流程还是一样的。

之所以客户会先在线上买东西再来取货，是因为，线上产品一般都是爆款、限量版，很有可能会迅速抢光。

2．对一般商业模式有帮助

西单大悦城的一般商业模式（核心商业模式见后文）在于商业物业的出租。商铺和西单大悦城签订的租约都是两种：一种按照销售额的一定比例支付，另一种则是相对固定的租金。如果是销售额提成，则线上销售越多，视同在店铺产生的销售越多，租金也越多。如果是固定租金，线上拉升线下客流人气，整个商场做旺后租金也会上涨。

3．现在有交互，将来可能线上线下完全同步

即使客户在线上购买，商户和用户也会有交互。因为只要进行销售就涉及库存的问题，西单大悦城不可能挨家挨户地把库存的系统和

网络销售系统连接上，另外即使连通，也有一个现场随时变化的问题：有可能现场顾客已经决定购买，只是还没有完成付款，库存没有变化，而网络上这个时候已完成交易，就会形成冲突：可能有人会拿不到货物。

因此，有顾客在网上下单后，在实体店铺现场的店员或者店长会收到通知，只有他们通过APP确认之后，线上顾客才可以进行支付。

未来，西单大悦城希望能把网上店铺做成实时的店铺，也就是哪件衣服如果卖掉，网络店铺的相应图片就立刻消失。这一点目前在技术上已经可以实现，但是成本较高。

4．完全免费的服务，大数据甄选商品

目前，西单大悦城（图11-3）的线上服务完全免费，一般而言，线上在需要做夏购季等活动的时候，平台会提前通过大数据进行单品和品牌的筛选，主动找一些精品品牌进行沟通，把商品放到线上。

一些新店铺开张，知名度不高，需要打广告，平台也会提供帮助。



图11-3　西单大悦城内部一角

（四）线上神奇服务增加黏性

西单大悦城通过移动互联网技术，在平台上推出了许多神奇服务，这些服务在不断带来新的线上会员的同时，还极大地增加了老用户的黏性。

由于服务很多，系统很复杂，为了保证系统稳定，西单大悦城采用分布式模块，即每个功能是一个相对独立的部分，一个部分损坏不至于影响其他模块的使用。

1．飞支付

只要打开蓝牙并关注了西单大悦城的服务号，在西单大悦城里，买衣服就不再需要到收银台付款，吃饭也不需要让银行卡离开视线去埋单。与导购进行沟通后，就可以直接支付了。简单来说，使用微信摇一摇，就会弹出支付的对话框，在里面输入金额之后就可以支付。

付款这么便捷，是因为西单大悦城和微信进行了合作。而且周围有Beacon和Wi-Fi定位，顾客在支付哪家店的货款很清楚，不会出现错付的问题。而导购的手机上也会装一个APP的客户端，顾客支付之后导购马上可以看到。

导购在这个过程中不需要知道顾客的任何信息包括微信号，这样一来，顾客不但有了一个快捷支付的场景，隐私也同时被保护了。

2．排队点餐

西单大悦城之前周末吃饭排队的情况特别严重，一些热门餐厅门口可能会有七八十人等位，等位的过程中会有两个问题：（1）顾客等着等着就不等了，没有耐心的顾客就这样流失了；（2）等位区人太多会造成交通堵塞，有安全隐患。

西单大悦城希望顾客能利用等位的时间在商城里面消费，把等位的时间变成购物时间，于是在服务号上设置了排号点餐的功能。

在公众号上排一个号，和现实中拿号是一样的，拿号之后顾客就可以去逛了，等到前面只有10个人的时候，会收到提醒，之后直到前面只有1个人的时候，客人都会不断地收到提醒，从而不用担心会过号。

为了避免恶意排号，西单大悦城利用定位功能，进行了设置：手机位置一定要在西单大悦城里面，才允许排号。

3．停车位导航

如果顾客是开车来的，一进停车场就会收到一条消息，说停车位还剩多少个，每个区域还剩多少个，要了解更详细的情况，还可以点停车的按钮直接看全景图，每个停车位和顾客自己现在在什么位置，都可以清楚地看到。地图上同一区域的颜色是一致的，完全和顾客眼

前所见的一一对应。停车消息后面，一般还会附加一张顾客可能感兴趣的消费优惠券。

停车之后，顾客按下停车按钮，如果消费完之后到停车场找不着车，不需要再求助平台，利用反向寻车功能就可以回到停车的地方。而停车费的结算，也可以通过手机实现。

4. 互联网金融打通一切

西单大悦城认为，线上线下永远是分离的，要做真正的O2O，不在于这个O，也不在于那个O，重要的是那个“2”。而这个“2”，西单大悦城认为就是互联网金融。

西单大悦城的网上订购、团购、支付停车费、飞支付，都是通过微信支付来实现的。线下的用户通过支付就成为线上会员，线上支付则可以积累大数据指导线下线上，最终所有消费都进入闭环。

西单大悦城认为，综合体做O2O必须满足综合体现在的经营模式和增值模式，而不能与现有模式相悖。

西单大悦城的核心商业模式，其实并不在于租金，而是把西单大悦城做成一个金融产品。因为单纯持有型的商业地产，一次性投资很大，很长时间内也收不回来，资产很重。因此，持有商业地产最大的目的是实现增值：（1）物业自身的升值；（2）西单大悦城品牌的升值。做O2O对这二者都很有帮助。这种升值最终可以通过上市后的公司市值来实现，目前西单大悦城的估值已经比西单大悦城这个品牌转手时高一倍多了。

第六篇　深层数据+金融=新资产

在“资本过剩”的时代，有实力的企业拿到钱并不困难，把钱放出去也不困难，但保证钱能按设计的利差收回来就比较难。所以通过深层数据控制风险的能力，是一种宝贵的，和现金、土地同等重要的资产，利用它可以不断开发出新的金融产品。

大数据时代，数据满天飞，但实际上数据有多大并不重要，能够读懂核心数据，得出自己想要的结论才最重要。这种重要的数据是深层数据。它是指只有特定的人或企业能解读，并对核心决策产生指导作用的数据，其本身可能并不庞大，却极其有用。

房企在过往的长期经营中，积累下大量深层数据：（1）客户历史数据；（2）供应商历史数据；（3）社区、园区平台上的实时数据。

这些数据有很多种利用方法，比如：（1）有园区先通过深层数据了解园区内各公司的办公耗材需求，再向园区外进行集中采购，从而赚取差价；（2）有些园区在有融资需求和投资需求的企业之间做中介，从而赚取佣金，类似的增值服务还有很多；（3）有企业利用自己掌握的不同企业所对应的供应商的深层数据，做供应链金融，核心在于利用欠款账期授信：房地产企业欠供应商多少钱，就按比例为供应商提供贷款，由欠款企业进行担保。

本篇所写到的两家企业，都是用金融作为武器，以深层数据作为切入口，建立了自己新的商业模式。

鸿坤利用自己掌握的业主、租户的深层数据，做社区园区金融。

五洲国际利用物联网技术，掌握了自己园区仓库内货物的实时数据，从而把动产作为抵押物打造动产金融。

而它们用来做金融的资金，则来自自己所建立的融资平台。也就是说，房地产开发商的资本实力并非其王牌。深层数据才是其面对投资人时提供背书的王牌，也是其甄别借款人、防范风险的王牌。而这些数据其他人并未掌握或无法利用，是他们真正的核心竞争力。

在“资本过剩”的时代，有实力的企业拿到资金并不困难，把资金放出去也不困难，只有保证资金能按设计好的利差收回来，才很难。当前，通过深层数据控制风险的能力，是一种稀有的能力，作为企业能控制并可以给企业带来利益的资源，这种能力将成为与现金、土地同等重要的企业资产，利用它可以不断开拓出崭新的金融产品。

当然，这种资产变现的方式绝对不止金融，通过数据交换带来的其他资源，通过精准营销节省的营销成本，以及上文提到的居中介绍等，都是其变现方式。能有多少渠道，就看房企的想象力如何。

第十二章
鸿坤：深层数据支撑社区、园区金融

毛大庆离开万科转投鸿坤的新闻，一度沸沸扬扬。实际上，投资毛大庆的优客工场只不过是鸿坤金融战略中极小的一部分。

鸿坤有长期经营、待项目价值凸显后再出手的历史，还有轻资产化、“资产管理者”的定位、绝对的客户导向，更有在金融、文化等地产之外的领域长期布局的经验。

这些让其在移动互联网时代进行转型时有天生优势：其所长期经营的社区、园区、商业地产，积累下的众多深层数据，是开展新业务的好平台；其金融板块的融资、投资能力是切入其他行业的利刃；其在文化等产业方面的积累则让其投资相关行业时更有经验，从而可以避免风险。

心态开放的鸿坤，已经做好通过“社区园区平台+互联网金融”进军任何行业的准备。

鸿坤如何做到现有的一切？鸿坤未来还有何种可能？日前，明源地产研究院对鸿坤集团董事长赵彬（图12-1）进行了独家专访。



图12-1　鸿坤集团董事长赵彬

一、长期经营各地产平台

鸿坤的企业理念是“善建价值、善见未来”。这与鸿坤的历史颇为相关。2002年7月，鸿坤拿下北京大兴西红门地块，从拆迁、修路、市政、水电等基础环节做起城市运营，直到这个区域价值凸显。鸿坤在这个过程中逐渐变得强大，走上了以房地产开发和金融投资为核心的，多元化、多板块的发展道路。

具体而言，鸿坤地产方面的逻辑如下：

（一）以“善见未来”的逻辑看待机会

2002年的西红门，还属于比较偏僻的地区，水、电、路等基础设施都很落后，但鸿坤判断，西红门是离北京城区较近的区域，未来会有很大的发展潜力，所以选择了坚持，现在西红门地区已经初具现代化都市的氛围。这样起步和发展的经历，也使鸿坤做事和看待机会的逻辑“与众不同”，很多人在看待机会的时候，只看眼前，缺乏长远考虑，也看不到机会所蕴含的发展潜力。而鸿坤则认为，几乎每个传统产业现在都处在产能过剩的阶段，整个房地产行业的产量也是过剩的，寻找未来能有价值提升的机会更为重要。鸿坤这两年也按照这个思路进行选择，无论是房地产开发项目，还是金融投资方向，都是找有价值的机会、有潜力的项目，来做战略布局和安排。

（二）房地产板块多元化发展，相对高周转

鸿坤认为，在企业的发展和战略选择上，必须发挥较早进入国际大都市的优势，因此，鸿坤对自己的定位是都市圈生活运营商，鸿坤的思考逻辑是：要理解一个大都市的居民需要什么，例如居民除了居住，还需要生活、工作，因此作为生活运营商，就需要布局商业、产业地产。

目前，鸿坤的房地产板块业务已经形成了由住宅地产、商业地产和产业地产组成的大地产格局。鸿坤认为，住宅地产的市场总会饱和，总会有一个市场的转折点，而且目前来看很快就会饱和。所以鸿坤希望通过多板块协同的布局，在未来市场发生转折的时候，保证住宅相对的高周转。也就是说，别的房地产企业只是单纯卖住宅产品，肯定不好卖，甚至卖不动了，但由于有各种资源的支撑，有差异化优势，鸿坤能够卖得比对手快，保证这样相对的高周转。因此，鸿坤现在并不急功近利，追求规模或是要在哪个销售额上压倒谁，而是要保持一种持续、稳健、长期的经营。

1．住宅地产：围绕大北京都市圈，聚焦“大七环”

鸿坤在北京，以及北京周边的天津、香河、涿州、廊坊、承德等地都有项目布局，除此以外，在海南的三亚和东方市还分别有两个项目。这样的布局源于鸿坤深耕都市圈的理念，鸿坤认为北京是一个真正的大都市，在政治、经济、文化等方面的影响力都非常大，在全国范围内没有几个像北京这种量级的城市，因此一直以北京为中心，围绕北京都市圈发展：从多年前就确立了“大北京”战略，到后来更加聚焦“大七环”战略。

海南虽然在地域上跨出了“大七环”，但是随着国际化都市人员的聚集，人品老龄化的趋势，人们对旅游和养老休闲的需求在日益增加，海南可以作为独特的资源对接北方的客户，为都市圈的客户服务。事实也证明，鸿坤在海南购房的客户有三分之一是北京及北京周边的人，而北京周边的客户虽然户籍是河北、天津、山西等地，但是大部分都在北京生活、工作。

2．商业地产：领先的资产管理者定位

鸿坤的商业地产形态很丰富，从小区的便民商业到购物中心都有，形成了“鸿坤中心”、“鸿坤新都荟”、鸿坤广场等产品系。

配合着住宅产品线，也会有不同的主题商业。鸿坤的住宅产品线，比较重要的有“语墅系”“理想系”“原乡系”，这些系列对商业部分都有特别的设计，比如“理想系”强调“商业回家”，即回家路上能买到生活必需品，而“原乡系”一般在郊区，强调“小镇回家”，即穿过一个商业小镇回家。

鸿坤给自己商业的定位是“商业资产的领先的管理者”，即要通过规划布局、建设，以及商业氛围的引导，最终实现商业资产的升值。等到一个区域的商业氛围和商圈规划实现了，买卖好做了，升值

实现了，鸿坤才会逐步退出。之所以定位为资产管理者，选择涉足商业地产，源于鸿坤强烈的社会责任感，其非常强调对整个区域的发展负责。

那么，如何平衡资产管理者的定位与资金压力之间的关系？对此，鸿坤认为作为资产的管理者，并不代表所有物业都是自持，如果商家符合商业规划条件，鸿坤也会销售一部分。另外，通过股权设计、房地产信托投资基金等，可以做到轻资产化。

3．产业地产：高端创新产业园区的运营

与商业地产的定位相类似，鸿坤对于产业园的运营思路，也是从资产管理的角度出发，核心竞争力是打造园区生态圈，打造高端创新产业园区的运营和园区服务能力。

除了已经引起广泛关注的“鸿坤·金融谷”，鸿坤还会打造如健康医疗、文化创意、互联网等一系列主题的产业园区。由于鸿坤有专业的健康医疗、文化创意团队，可以参与相应主题园区的运营。对于鸿坤自己没有专业团队的产业园主题，如互联网主题的产业园区，则会选择与其他企业战略合作，共同运营园区。

无论是住宅、商业还是产业，鸿坤目前的战略都是深耕大北京，但在未来也可能选择进入别的城市，对于新的区域选择，鸿坤坚持选择可生根的、可发展的、都市化的区域，像北京一样一定具有地域集聚的能力，从中心到远郊有辐射力的城市。新区域必须能够复制鸿坤都市圈生活运营的整套价值链，而且一旦进入了一个区域，鸿坤会长期发展，不会做完一个项目就离开，或是因为一点困难就随便退出市场。

二、独立金融业务，重点投向社区、园区

鸿坤旗下的亿润投资，因为参与投资发起毛大庆的优客工场曾经引起广泛关注。亿润投资做股权基金、天使投资已经七八年，2007年就发起了北方第一支有限合伙基金，投了几十家企业，其中不少企业已经上市。2014年，亿润投资了国内最大的民间投资公司“中国民生投资股份有限公司”（以下简称“中民投”），投资中民投的目的有二：（1）投资这一国内最大的、代表未来民营企业一种新的发展模式的民营投资公司，可以扩大企业的影响力，可以让公司品牌增值，更方便地整合资源；（2）可以一起做仅凭单个企业力量做不了的大项目，相比民营企业自己单打独斗，中民投有更大的影响力。“比如说我看好光伏产业，要投几亿元，如果中民投能够投资，我有5 000万元也能跟投，所以中民投带来了更大的平台，更多的机会。”

2015年，亿润准备再发20亿～30亿元的PE基金，寻找20个在中国新兴产业已有建树或有创新技术，对创新创业充满理想和热情，对再次创业有情怀的创业合伙人；以电信、媒体、科技（TMT）行业和健康领域为主导投资的50家创新性的企业；培养80个创业新人。

（一）亿润投资内外经营的原则

亿润投资的重点方向为：（1）与房地产社区服务+互联网相关的行业；（2）健康医疗和互联网+相关的行业；（3）其他互联网+相关的、增长潜力较大的行业。

鸿坤集团内部有房地产和金融两大板块，在房地产方面有住宅、商业、产业园区等板块，在金融方面有健康医疗、文化艺术等板块。

各个板块由独立的专业团队进行运营，以促进专业化发展，同时，也是独立开放的，例如乾坤袋、益润医疗、艺润文化等，不仅为鸿坤自己的房地产项目提供支持，也与其他房地产企业、社区进行合作，独立发展业务。

鸿坤各板块之间是相互促进、生态成长的关系。各板块之间相互结合，有三个原则：一是结合鸿坤的住宅客户；二是结合产业园的客户；三是结合互联网思维。板块间协同发展，但合作基于市场化原则运转，鸿坤认为，只有按照对双方都有利的市场化原则进行的合作，才是可持续的。这也让鸿坤的每个板块，天生就有在市场化环境中搏杀的能力。

（二）深层数据支撑的社区、园区金融

房地产企业做后期服务拥有哪些独特的资源？目前看来有两个：（1）深层数据。房企因为过往的经营和对物业的管理等，掌握了很多客户数据，且数据集中度高。（2）社区、园区平台。社区、园区内是个相对隐私，让人产生信任感的区域，也是个平台，而房企恰恰通过物管掌握了这个平台。

鸿坤面向未来的布局就充分利用了这两个独特的资源：利用掌握的供应商、业主、园区企业资料，能控制相关风险的特点，做围绕园区金融服务的互联网金融平台，相对于大数据而言，相关深层数据更直接，利用起来更可靠。

1．社区“乾坤袋”，投资身边熟悉的人和事

普惠金融是广大客户的需求，从调查来看，目前老百姓的收入还是以工资收入为主，而国家政策是要加强财产性收入，社会机能也能满足相关服务。居民储蓄有50万亿～60万亿元，都需要保值增值。鸿

坤认为，对老百姓的普惠金融的服务，我国是相对缺失的，未来这种需求会越来越多。

投资最核心的一点，是如何控制风险。鸿坤打造的中国首个社区金融互联网平台——乾坤袋，倡导的理念是投资身边熟悉的人和事。为什么投资者愿意把资金放到这个平台呢？第一是因为收益比银行高；第二是因为有鸿坤集团的信用根基和品牌背书，一个实力雄厚的集团品牌背书对投资者格外重要；第三是因为亿润投资是一个专业的投资公司，已经做过许多年的投资业务，对风险有很好的控制，对项目的投资经验非常丰富；第四也是最关键的一点，作为社区金融，业主投资的人和事都是自己了解的，在一定程度上能够让大家更放心地参与投资。而乾坤袋平台，则通过对业主房产价值、缴纳各种费用的情况以及其他大数据来判断业主的信用，从而控制风险。

2．深层数据主导下的园区金融

（1）鸿坤做园区金融的逻辑

总体来说，鸿坤的产业园带有很强的孵化器的色彩，其具体措施如下：第一，出租写字楼的收入只是辅助收入，对于优秀的企业甚至可以免掉租金。第二，产业园同时提供各种服务，比如帮助申请国家扶持政策、帮助申请贷款、寻找风投、提供法律服务等，鸿坤有时自己提供担保，帮助企业向银行申请贷款支付租金等。第三，产业园的盈利以金融为主，鸿坤向企业提供贷款，也进行投资从而拥有股权，后期获得盈利。

园区企业金融服务的特点在于，一般情况下，银行贷款都需要抵押，但很多企业做不到，做不到的原因在于：第一，前期可能没有资产。第二，中期资金需求量可能很大，远远超过可抵押资产。鸿坤的园区金融，针对的就是这些客户的需求。而满足客户需求的方式可能

是多样的，总体来说，就是“打造一个开放统一有特色的服务平台”。

园区金融的盈利点有二：一是贷款利息；二是股权投资收益。股权投资针对的是优秀的小企业，因此鸿坤会有专业团队对入驻企业进行筛选。

（2）让专业的人做专业的判断

金融谷只是鸿坤准备建立的众多园区之一，鸿坤准备在众多的园区内推进更多的服务。

金融谷被鸿坤定位为：综合性商务配套服务的“企业生态圈”，城市产、学、研、住、商的有机结合。希望能建设成为：金融服务平台、政企交流平台、企业体验交流平台、企业孵化平台、公共服务平台、人力资源平台、健康医疗服务平台、物业管理服务平台。

从这8个“平台”，可以看出鸿坤未来的抱负，从“金融服务平台”被放在第一位，也可以看出金融在鸿坤布局中的重要程度。

要打造园区服务的核心竞争力并非易事，隔行如隔山，园区运营和服务需要有经验的人进行判断。鸿坤的办法是：每个园区确定有一定的主题，招募该领域最专业的人组成团队来进行管理。例如“鸿坤·金融谷”是以创新金融企业为主题，由鸿坤金融投资板块的亿润投资参与运营。这样能够保证为园区企业提供个性化的、专有的服务，而且基于其对入园企业的了解，也能在一定程度上降低运营风险。

具体来说，亿润投资已经在这个行业经营多年，颇为了解行业内的情况，对各企业的经营状况，都会有一个清晰的判断。

而鸿坤建立其他产业园，也是因为类似的逻辑。鸿坤建立健康医疗产业园，是因为鸿坤旗下有专业的医疗团队。

鸿坤建立文化创意产业园，是因为鸿坤旗下有专业的文化创意团队。

鸿坤认为，通过招募专业团队或者合作的方式来建设专业产业园区，就可以摆脱自身的局限，从而覆盖所有行业。

链接　鸿坤利用社区平台，通过O2O做医疗专业服务

社区、园区平台除了做金融，还可以做各种专业服务，其核心盈利模式不变，但与客户的接触方式等会发生巨大变化。鸿坤最先介入的专业服务是社区医疗。

在一些发达国家，社区诊所和家庭医生十分普及。而在国内，“房地产开发+社区医疗”服务的模式才刚刚兴起，社区医疗还有很大的发展空间。

益润医疗是鸿坤旗下亿润投资搭建的专业社区医疗服务团队，是运用互联网思维搭建的医疗健康平台，益润医疗的运作模式为“医生+平台+客户”，通过整合大量医生资源，同时建立线上的移动医疗平台，线下设立社区医疗平台，连接医生和客户，为客户提供专业的健康管理服务以及特需医疗保障。

为了整合优质的可掌控的医生资源，益润医疗已经与白求恩医学专家委员会签订战略合作协议，共同成立了医生经纪公司——嘉医医疗。目前益润医疗已经在涿州的“鸿坤·理想湾”落地。对益润医疗的投资也符合鸿坤“都市圈生活运营商”的定位：能够实现将首都优质医疗资源引进北京大七环项目，实现健康医疗资源的高效配置。

益润医疗的社区健康管家等服务，线上有网络平台，线下通过自己社区的平台落地，小区周围乃至一定半径范围内的其他小区的

业主，都可以使用。

益润医疗的社区医疗服务，其盈利模式的设计是用大的健康管理做入口，一般服务持平即可，将众多的客户中患病比较严重者导入鸿坤自己的医院，最终的盈利通过医院来实现。其基本操作如下：

一、自建两级医疗机构，整合优质医疗专家资源

益润医疗自己建设社区诊所，二级医院则通过建设、购买、获得托管权来拥有。益润医疗认为现在的医疗资源是软硬分离的，看病难并不是因为硬件资源少，而是软件少，好的医生少。

出于硬件成本考虑，益润不建立三级医院，但和战略合作方合作成立了医生公司，在国家医改鼓励医生多点执业的背景下，和众多三甲医院的名医签约。益润医疗与传统民营医院的区别在于，一般民营医院与专家之间基本上是以次为单位的结算关系，而益润医疗与医生的合作是面向未来、当作一个产业和趋势来做的。

二、通过免费、低利润、稀缺的社区医疗服务，获得大量客户资源

除了以成本价提供基层医疗服务外，益润还有以下优势去赢得客户：

1．专业化可穿戴设备吸引大量客户

益润医疗最下面的实体是社区诊所，但在社区诊所之下，还会有一个延伸，那就是可穿戴设备。现在可穿戴设备用的最多的就是运动手环，其实可穿戴设备对心跳、血压、瞬间位移的监测都可以实现。为什么有别的功能的手环卖得不好？因为没有专业团队进行数据分析，一般用户看不懂。益润医疗会有团队在线上线下做类似的解释，甚至某些有心脏病的人在社区里也能背上“24小时心电

图”，相关数据都可以传送到小区诊所做实时监控。这些服务可以产生巨大的黏性。

2．线上医生与患者物理位置接近，实现O2O

目前许多线上医疗网站有医生对患者的问题进行解答，但往往是医生在北京，患者在海南，这样的距离下，线上解答完毕也做不了什么。益润医疗网站、APP线上的客户来自鸿坤在北京的10万名业主，医生也是身在北京的益润自己的医生，物理位置完全能够匹配，线上不能解决的问题完全可以直接到线下就诊。

3．启动区域医疗资源决定高黏性

益润的诊所第一批在大七环落地，附近有鸿坤相对集中的业主，而当地本来就没有好的医疗机构或者根本就没有医疗机构。业主要么选择在益润诊所就诊，要么需要开车或坐车去十几公里乃至几十公里外的其他医疗机构。

4．和其他单位合作获得更多客户

益润还会和其他开发商合作进驻它们的社区，获得更多客户；和企业联系，管理员工和高管的健康；和银行等合作获得高净值客户。在现有资源下，益润有信心让自己的客户数量迅速达到10万。

三、传递“医疗高配”的理念，通过二级医院做三级医院的事情

如果社区医疗持平，那么益润最终靠什么盈利呢？益润之前的调查显示：到301、协和等北京顶级医院治疗的病人，7成其实是普通病人，一般医院就能够治疗；到这些顶级医院做手术的患者，50%的手术相对简单，二级医院完全可以做。

“医疗高配”会造成大量不必要的消耗：（1）三甲医院设备完善，医疗成本相对很高；（2）三甲医院资源紧张，患者一般需要等待许多天，加上陪同的亲属的花费，消耗很大。

通过前期社区的长期接触，益润已经对客户的情况相对了解，客户也对益润的理念比较理解，到患者真需要到医院的时候：（1）患者若需要专业麻醉团队、术后护理的团队，或者患上了要求很高的疾病，益润会牵线搭桥将患者输送到三甲医院；（2）一般的患者，就到益润的二级医院进行治疗，医生则是益润从三甲医院请来的名医，在客户的成本大幅度降低的同时，益润获得盈利。

为何在帮顾客省钱的同时益润还能盈利？主要有以下一些原因：（1）三甲医院收费比较高，医保报销比例低；（2）二级医院日常花费本就比较低，三甲医院仪器设备的配置很高，基础运营成本本来就很高；（3）三甲医院治疗的疑难杂症比较多，因此预防性的检查比较多，相关花费也多。而益润的平台上就保存有患者平时的各种检查报告，可以降低成本，提高效率。

第十三章
五洲国际：园区平台上，深层数据支撑动产金融

全国房企都在感叹去化难，但五洲国际却没什么压力；房地产行业都在思考怎么做“互联网+”，五洲国际则已成竹在胸。2015年6月13日，国内最大的商贸物流产业园开发运营商五洲国际在迎来上市两周年之际，也首度披露了其轻资产转型战略。与此同时，承载上述业务的子公司无锡五洲汇科技有限公司正式宣布启动新三板上市签约，如图13-1所示。



图13-1　五洲汇科技有限公司新三板上市仪式

自2004年创立之时起，五洲国际即专注于商业地产开发，核心产品为多功能商业综合体和商贸物流产业园，近年转型升级为商贸物流

产业平台开发运营商。五洲国际的商贸物流产业园将商贸、物流、仓储等多种功能综合在一起，是一种创新的模式，是五洲国际在自己发展的历程中逐渐形成的。网络时代，很多传统行业在衰退，唯有物流行业却因为电商的发展成为朝阳产业。

现在，五洲国际从线下全面转向线上：（1）依靠每年线下交易1 000多亿元的优势，利用客户的大数据资源做O2O；（2）依靠自己掌握商户、商户同行和相关货物深层数据的优势，利用物联网技术，独辟蹊径做“动产金融”。所谓动产是相对于不动产而言的，即在五洲国际各个平台储存、流转的各种货物。

五洲国际如何做到这一切？如何走向未来的“互联网+”？日前，明源地产研究院专访了五洲国际控股有限公司董事局主席舒策城（图13-2）。



图13-2　五洲国际控股有限公司董事局主席舒策城

一、平台：商贸、物流、仓储等功能合一的产业园区

纵观五洲集团商业地产的发展史，从产品线来看，其核心产品分为两大类：商贸物流产业园+城市（镇）综合体；从品牌线来看形成了“五洲国际”+“五洲哥伦布”两大品牌。如果只研究五洲的商贸板块业态，五洲国际覆盖了工业品、家装、建材、五金、汽配、皮草、餐饮、小商品、食品、服装、电商。

商业地产在中国的发展其实不足20年，一线城市的开发模式都是城市综合体，超市+影院+餐馆+儿童乐园+其他快消品小店；二三线城市则是城镇综合体+专业批发市场。

在五洲引入物流仓储产业链服务之后，专业批发市场就升级为商贸物流产业园。

实际上，在经营商贸的过程中，五洲国际就已经形成了一条囊括物流管理、电商、动产融资等在内的产业链。

据五洲国际董事会披露，五洲国际的大计划是以商业地产、现代物流、电子商务三大产业为核心，实现跨越发展，建立“国际商贸中心、电子商务中心、公路港物流中心、仓储配送中心、综合金融服务中心、产业配套中心”，从而打造“六合一”的全产业链生态，引领中国商贸物流业的未来发展。

（一）规划：部分订单式，布局全国

截至2015年7月，五洲国际的商贸物流产业园，主要布局在省会城市，网络涵盖11个省、24个城市，共38个项目。而未来的目标则是布局到全国所有地级市乃至县城。

各个产业园相对独立，彼此之间构成网络，但是不存在以谁为主的问题，一般来说，同行业的产业园区，一个地区只设立一个。产业园的规模，一般通过前期的调查来确定，当地人口数量、商户数量都是调查的重点。

产业园的物流部分，一般采用定制的形式，即各物流企业确定需要区域面积后，再规划修建。这种订单式建造，涉及多种物流形式。物流形态总体来说分三种：（1）仓储物流；（2）公路港物流；（3）配送物流。普通消费者一般接触的是第三种。代理商一般使用第一种，经销商则使用第二种。

五洲国际的商贸物流产业园，不但要把商贸和物流连接起来，也要把三种物流形式连接起来。这样，在五洲国际的平台上，物流产业链本身是齐全的，各种贸易形态就都可以一站实现。作为五洲国际商贸物流产业园系列产品中的代表作，五洲国际工业博览城很好地体现了商贸物流一体化，如图13-3所示。

不同的物流形态，需要的仓库大小和规模不同，因此五洲国际会进行前期定制。最开始定制集中在物流企业，现在一般商贸商家的仓库等也开始定制。



图13-3　五洲国际工业博览城

（二）核心竞争力：专业管理聚合资源

五洲国际持续持有物业进行管理是有传统的。早在2005年，五洲国际就成立了五洲商业管理公司，进行统一定位、统一招商、统一管理。经过几年的积累，2010年前后，五洲商业管理公司形成以运营管理为核心的“二三五”原则，即运作一个商业地产项目，开发、招商和运营的作用分别占20%、30%和50%，以实现产品快速开发和健康运营。

五洲国际商贸物流产业园作为产业地产，其优势也在于通过专业管理聚合资源，其核心竞争力在于：（1）成本低；（2）资源多；（3）信息量大。

首先，商户在购买货物的时候，因为同类商户在一起，就可以抱团取暖。3个同时需要100吨货物的商户，可以联合购买300吨货物，从而降低单价。

商户之前进货要找一个公司，存货要找一个仓库，送货要找一个物流，进行很多的上下游沟通，而现在五洲国际的平台提供全部服务，商户只要做出自己的选择就可以了。

五洲国际的项目基本都在高速公路进出口，货物到达和发出都很便利，而之前很多小物流企业的仓库就比较偏远。

物流公司之前找客户很难，可能要从同市的甲地、乙地、丙地分别收集货物，再发往别的城市，甲地来回10公里，乙地来回20公里，都要付出大量成本，现在所有客户在同一个商贸物流城里，就可以节省大量成本。

小型的物流公司，或者自办物流的商贸公司，之前的办公楼、仓库、停车场是分散的。“这里30亩，那里10亩，到处都有”，每个地点的停车场等不能充分利用，大多数时间处于空置状态。物流企业进驻五洲国际的商贸物流产业园后，办公、仓库、停车场都在一地，停车场等资源可以循环利用，资源不会浪费。它们之前的分散物业完全可以出售、出租或改建以获得更大盈利。

商贸是负责货物出售的，物流是负责货物流通的。对于大宗的货物来说，之前要从异地拉到仓库，再从仓库转移到卖场。五洲国际把商贸物流统一到一个平台之后，就省去了这样的麻烦。货物从仓库到卖场非常便利，发货地和卖场合一后管理也相当方便。

（三）客户来源

客户来源包括以下两方面：

（1）产业园的形成，伴随着各个城市的城市化进程，一部分底商拆迁后，会迁入产业园。

（2）拥有仓库等设施的商户、物流公司，会出于上述的成本和资源等原因主动迁入产业园。

（四）盈利模式：轻资产后盈利来自增值服务

在五洲国际的战略规划中，营运和管理的重要性实际上已经超过了开发销售。

若从当前房地产市场的形势来总结，“轻资产”与“互联网+”无疑是最流行的两个标签，但这两个标签的走红恰恰也在某种程度上反映了房地产不能承受之重，尤其是资金沉淀周期更长的商业地产。

五洲国际从前期的积累中，明确了轻资产转型以及自身的管理优势，这在“下半场”中将迎来更多机会。

未来有很多基金和公司要涉足商业地产领域，它们的优势是资金，五洲国际的优势则是管理。这种结合将是未来商业地产的发展方向，五洲国际将与这些大公司联手进行土地的获取和开发建设。

二、全产业链的资产管理运营服务，动产金融是创新

把商贸和物流做成一个大平台，只是五洲国际宏伟计划的开始。五洲国际对于未来的设想是：“五洲汇”以一站式、全方位的资产管理运营，为全产业链上的多类客户提供项目智慧运营体系的同时，还提供不动产全案策划销售代理、项目投资咨询、开发建设咨询、商业物业运营管理、仓储物流管理以及综合金融等全方位服务，为企业提供一站式资产管理解决方案。

五洲国际对商贸物流产业的未来非常有信心，其认为，中国的各种行业分为三类：第一类是制造业，正逐渐衰落；第二类是酒店餐饮

等服务业，正逐渐成熟；第三类是商贸物流业，还有很大发展空间，而且整个产业总盘子非常大，商人也是最多的。

五洲国际对自己未来整个产业链的设想如下。总体来说是从做开发转向做服务，所利用的是五洲国际过往积累的经验和大数据：

（一）“五洲汇”下全链条的5块服务

1．不动产全案策划销售代理

不动产全案策划销售代理，即商场、综合体、产业园等的代为策划、建设、出售。之所以做这一块，是因为住宅等出售代理公司很多，而商业、产业地产销售因为相对专业，还没有大的公司。

2．商业物业运营管理

如果有商业地产开发商在销售之后想统一招商统一管理，但没有经验，五洲国际可以代为管理。

3．仓储物流管理

仓储物流管理，即五洲国际凭借其经验，代为管理物流产业园。

4．五洲汇电商平台

五洲汇电商平台基于网站和APP，将电商和现实打通，做线上线下打通的O2O等。

5．综合金融服务

综合金融服务的核心就是做动产金融。

（二）O2O从线上销售线下安装开始

五洲国际的各个平台，之前线下交易每年都有1 000多亿元。如何将线下的交易和线上结合起来，互相促进，充分利用过往的资源做线上，线上也帮线下拉客户，五洲国际目前正在着力尝试。

五洲国际的商业综合体里已经有的一些做法包括：（1）通过APP订餐，可以预订座位并获得折扣；（2）现实中地推，发放带有二维码的“五洲卡”进行宣传。

而五洲国际的专业市场，也就是商贸物流产业园，找到了新的方法。

专业市场的商品很多不是完全的成品，比如木地板，安装靠线下，而线上卖地板的商家有的没有安装团队，有的则不在消费者当地。五洲国际通过自己的平台，给建材经销商和家装公司牵线，形成了新模式。比如，在深圳的消费者通过网络购买在广州的商户的地板，地板到货后，在深圳的安装公司负责上门安装，随后双方分成。

（三）物联网和动产金融

之前，银行通常只对房产等不动产放贷，各种货物特别是各种快消品，无法抵押，而各家商户却迫切需要资金周转。针对这一痛点，五洲国际推出了“动产金融”，即利用物联网技术掌握商户货物的“深层数据”，自己做担保，让银行贷款给商户。

相关物联网技术，在物流行业颇为有用。比如一辆大货车从上海到无锡，整个车厢全运五金件超重；另一辆大货车也计划于同时间走同一路线，按载重运棉花则超高。如果通过物联网技术，知道什么地

方有什么样的货物，就可以让两辆大货车各匀一半货物给对方，就既不超重也不超高了。

物联网技术对于动产金融最重要的作用在于“可以随时明确知道抵押物在哪里，有多少”。比如一个有感知的大集装箱，100小箱的货物在里面，拿走两箱剩下98箱，马上就能在千里之外的后台知道，并把数据汇集到平台上。

做动产金融，放贷的是银行，五洲国际作为担保人，需要做三件事情：（1）价值评估，比如一瓶水的出厂价是否为1元钱。（2）抵押物状态判断，比如100箱水是否还在五洲国际的仓库里。（3）处理抵押物。如果借款的人到期无法偿还借款，五洲国际将负责把货物变现。

这三件事情看起来很简单，但做起来则需要过往积累的深层数据和现代化的技术。

1．价值判断

需要五洲国际利用自己长期做仓储物流，熟悉各个行业和厂商的特点，依据自己的深层数据库判断货物的价值，然后向银行担保，银行则将货物价值的50%贷款给商户。

2．抵押物状态判断

一旦抵押物越来越多，就会形成大数据平台，物联网技术和平台结合形成一个报警系统，如果一单货物还没有解除抵押状态就开始离开仓库，平台就会报警，仓库的保安收到报警信息会进行阻拦。

3．处理抵押物

五洲国际在做出担保之初，已经利用自己的深层数据，联系与借款人处于同一行业的邻近城市的几个批发代理商，询问如果该笔货物以市场价一半出售，对方是否接受，并提前达成交易意向。一旦借款人不能按时还钱，货物就可以及时处理从而降低风险。

动产金融的盈利模式在于：（1）五洲国际产业园平台上先是多出物流仓储功能，现在又多出动产融资功能，黏性越来越强，平台价值也越来越高；（2）五洲国际和银行之间，按贷款总量，在服务费方面进行分成。

五洲国际强调，自己以后仍然只做平台，通过各种服务吸引尽可能多的客户。